

# المال والتجارة

AL MAL WALTEGARA

قانون الضرائب الجديد  
والإقرار الضريبي

مقترحات لتطوير  
جهاز الضرائب العقارية

الضرائب ونقطة البداية  
( قراءات )

الاتجاهات نحو المرأة في الإدارة  
بدولة الإمارات العربية المتحدة  
( الجزء الثاني )

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رأس المال  
المصدر والمدفوع  
١٩٨ مليون دولار أمريكي



رأس المال  
المدرج  
٥٠٠ مليون دولار أمريكي

## بنك فيصل الإسلامي المصري

شركة مساهمة مصرية

### نتائج البنك في نهاية العام المالي ٢٠٠٥ م

بيان بالنتائج المحققة	٢٠٠٥/١٢/٣١ م	٢٠٠٤/١٢/٣١ م	معدل النمو
إجمالي أصول البنك	١٦٣٦٩	١٥٠٤٨	٨,٧٨ %
الحسابات الجارية والأوعية الادخارية	١٤٧٨٢	١٣٦٤٣	٨,٣٥
صافي أرصدة التوظيف والاستثمار (بعد استبعاد الخصصات)	١٤٤٤٣	١٣٤٨٣	٧,١٢
الأصول السائلة	١٢٣٥	٩٦٨	٢٧,٥٨
مخصصات التوظيف والاستثمار	٩٠٧	٨٤٥	٧,٣٤
حقوق المساهمين وصافي أرباح السنة	٦٨٥	٦٢١	١٠,٣١
العائد الموزع على أصحاب الأوعية الادخارية	٦٢٨	٥١٦	٢١,٧١

ويسر البنك أن يعلن عن تقديم خدماته المصرفية

عبر الإنترنت [ فيصل أون لاين ]

من خلال التليفون [ البنك الصوتي ]

للاستعلام والاشتراك زوروا موقع البنك [www.faisalbank.com.eg](http://www.faisalbank.com.eg)

فروع البنك : فرع الجيزة : (١٤٩) شارع التحرير - ميدان الجلاء - الدقي .

فرع القاهرة : (٣) شارع ٢٦ يوليو - القاهرة

الأزهر - غمرة - مصر الجديدة - الدقي - أسيوط - سوهاج - الإسكندرية - دمنهور  
طنطا - بنها - المنصورة - المحلة الكبرى - السويس - الزقازيق - مدينة دمياط الجديدة

فروع قيد الافتتاح :

السيدة زينب - مدينة نصر - القاهرة الجديدة - مدينة السادس من أكتوبر

# مجلة المال والتجارة

علمية - اقتصادية - مالية - عامة - تصدر شهريا

العدد ٤٤٣ - مارس ٢٠٠٦ م

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير

أحمد عاطف عبد الرحمن

نائب رئيس التحرير

أ. د. / طلعت أسعد

نائب رئيس التحرير

أ. د. / كامل عمران

## هيئة المحكمين

المحاسبة والضرائب	إدارة الأعمال	اقتصاد وإحصاء والتأمين
أ. د. عبد المنعم محمود	أ. د. محمد سعيد عبد الفتاح	أ. د. السيد عبد ناجي
أ. د. منير محمود سالم	أ. د. حسن محمد خير الدين	أ. د. محمد عثمان
أ. د. شوقي خاطر	أ. د. شوقي حسين عبدالله	أ. د. أحمد فهمي جلال
أ. د. عبد المنعم عوض الله	أ. د. محمود صادق باززع	أ. د. فريد زين الدين
أ. د. محمود الناصر	أ. د. علي محمد الوهاب	أ. د. ثابته إدريس
أ. د. أحمد حجاج	أ. د. عبد المنعم حياتي جنيدي	أ. د. عبد العزيز مخيمر
أ. د. أحمد الحابري	أ. د. عبد الحميد بهجت	أ. د. أحمد القندور
أ. د. منصور حامد	أ. د. محمد محمد إبراهيم	أ. د. عبد اللطيف أبو العلا
	أ. د. فتحى على محرم	أ. د. حمدي زهران

## في هذا العدد

- كلمة العدد
- قانون الضرائب الجديد والإقرار الضريبي كخطة الاستعدادية
- مقترحات لتطوير جهاز الضرائب العقارية
- الاتجاهات نحو المرأة في الإدارة بدولة الإمارات العربية المتحدة (الجزء الثاني)
- د. / طارق رشدي عبد الحليم جبة
- الضرائب ونقطة البداية (قراءات)
- دكتور / محمد الباز

القسم الأول خاص بنشر الأبحاث المحكمة وفقاً لتواعد النشر العلمى المتعارف عليها عن طريق الأساتذة كل في تخصصه

## ثمن النسخة

### جمهورية مصر العربية جنيهاً

سوريا	ل.س	ليبيا	٥٠٠ درهم
لبنان	٢٥٠٠ ليرة	السودان	٥٠ جنيها
العراق	١٠٠٠ فلس	الجزائر	٥ دينار
الأردن	١ دينار	الكويت	٨٠٠ فلس
السعودية	١٠ ريال	دول الخليج	١٠ درهم

## الإشتراكات

- الاشتراكات السنوية ٢٤ جنيهاً مالياً داخل جمهورية مصر العربية أو ما يعادلها بالدولار الأمريكي في جميع الدول العربية
- ترسل الاشتراكات بشيك أو حوالة بريدية باسم مجلة المال والتجارة على العنوان أدناه
- الإعلانات يتفق عليها مع الإدارة



# قانون الضرائب الجديد والإقرار الضريبي

كلمة العدد

بقلم

محاسب

أحمد عاطف عبد الرحمن

رئيس مجلس الإدارة

\*\*\*\*\*

رغم أن هناك قواعد معروفة ومتفقاً عليها بل معلنة ضمن التعليمات التفسيرية من المصلحة تحدد كيفية التعامل مع الحالات الدفترية وغير الدفترية إلا إن المأمور ومن بعده مسلسل من المراجعين ومديرى الفحص يسIRON دائما مع البداية السيئة التى بدأها المأمور الفاحص .

■ هذا ما دعانا إلى المناشدة والمناداة مع لفت الأنظار حول أداء مأمورى الضرائب والذي يتوقف عليه نجاح تطبيق القانون أو فشله - لأنه ليس العبرة بالنصوص واللوائح والتعليمات ولكن الأهم هو فهم ودراسة هذه النصوص ثم كيفية تطبيقها فى الحياة العملية .

■ إن مصلحة الضرائب عليها مهام خطيرة لضمان نجاح تطبيق القانون وتحقيق المستهدف من إصداره .

■ إن القانون الجديد بفكره الجهنمى فى سبيل التعجيل بتحصيل الضريبة خلال

عن هذه القوائم مما أثار حفيظة فئة المحاسبين القانونيين لتحملهم المسؤولية ليس بالقدر الذى يسمح لهم العملاء من معلومات وبيانات . ومن المعروف أن المحاسب القانونى غير مقيم بالنشآت فاعتمادهم على ما يقدم لهم من مستندات فقط .

■ ومعنا عن تعديل اللائحة بحيث تقلل من تجريم المحاسبين إلا فى حالات التلاعب فى البيانات وبمعنى آخر حالات التهرب المتعمد هذا ما سمعناه وقرأناه - ولكن  
**■ كيف يكون الحال فى التطبيق ؟**

■ وهل سيكون هناك التزام من قبل مأمورى الضرائب فيما تعودوا عليه خلال سنوات طويلة من إهدار البيانات واللجوء إلى عنصر التقدير سواء فى الحالات التقديرية أو الدفترية فكان عبء الإثبات يقع على الممولين رغم أن المأمور يعجز عن تبرير تقديره وينقصه الأدلة

■ شهر مارس وأبريل من كل عام هى شهور نهاية تقديم الإقرار الضريبي سواء بالنسبة للأفراد الطبيعيين أو للأشخاص الاعتبارية .

■ وهذه السنة هى بداية تقديم الإقرار طبقاً للقانون واللائحة التنفيذية إلا إن الجميع من ممولين ومحاسبين ومأمورى ضرائب ... الإقرارات قبل الدخول فى تفاصيلها أربكت الجميع لما لها من أسلوب لإحصائى جديد يحتاج فترة إن لم يكن عدد من السنوات للتكيف مع مقتضياته وأحكامه وكان يجب أن يسبقه دورات تدريبية لمأمورى الضرائب لأن الخطورة تكمن فى أسلوب أدائهم وخاصة عن كيفية استخدام هذه النماذج وطريقة المحاسبة من خلالها خاصة وأنه استغنى عن القوائم المالية المعتادة التى يعتمد عليها المحاسبون القانونيون وزاد من تجريمهم عن أى بيانات يوقعون عليها فى الإقرار فى الصفحات البديلة

شهرين وبنسبة كبيرة إن لم تتم كلها خلال شهر مارس وأبريل من كل عام بعد أن يلتزم الجميع بتقديم الإقرارات بعد تشديد العقوبة على عدم تقديمها والسداد نقداً من واقعها في حالات الريح حتى يخضع لنظام الفحص بالعينة لأن المنشآت الخاسرة تخضع للفحص المباشر جميعها دون استثناء .

■ لا شك أن القانون الجديد راعى عنصر العدالة بعد تقليل شرائح الضريبة وعدم التفرقة بين النشاطات الصناعى والتجارى وهناك كثير من السلبات فإن واضع القانون كان لهم فكري أكثر رأسمالية من أن يكون القانون عادلاً وبخاصة في عدم التفرقة بين شركات الأشخاص والشركات المعنوية الأخرى .

■ إن النقلة المفاجئة من قانون قديم كان يجرى العمل فيه على قدم وساق من حيث التعديل والتغيير في عهد الوزارة السابقة ثم انتقلنا فجأة إلى قانون جديد في مصدره ... جديد في أحكامه ... جديد في الفكر والفلسفة ، كان القديم من فرنسا والجديد يقولون من كندا أو أمريكا كلاهما مجتمعات متحضرة وليست نامية يعيش أكثر من نصف السكان دون حد الفقر ... فالمناخ والأسلوب

والقواعد والأحكام جديدة وكان يجب إعطاء فترة زمنية لاستيعاب أحكام هذا القانون الجديد .

■ رغم الدعاية والإعلانات والميزانيات المفتوحة والتي استغرقها تقديم القانون الجديد للمجتمع منذ إصداره وقد استمرت أكثر من سنة أنفق فيها الملايين من الجنيهات كان من الأجدر أن يخصص جانب من الميزانيه الإعلامية لتدريب مأمورى الضرائب الذين بدأوا في تطبيق القانون بعقلية ثابتة لم تتغير ولم تستوعب بعد المستهدف من وراء القانون الجديد وهذا ما سيؤدى إلى كثير من المشاكل إذا لم تدارك الأمر مصلحة الضرائب .

■ مع قانون الضرائب الجديد أصبحت الإقرارات الضريبية كيف أصبحت بسيطة واضحة و دقيقة - ثلاث عبارات وردت في الإعلان ونحن لا نتفق مع الصفات الثلاثة لأننا من واقع اتصالاتنا بالمحاسبين والممولين ومأمورى الضرائب اتفقوا على عدم الفهم الكامل للإقرارات الجديدة فالبساطة والوضوح ... بعيدان عن فهم وعقل جميع الأطراف - أما بالنسبة للدقة في البيانات فهذا يتوقف على مدى الإلمام بالقانون وهذا

يتعارض مع فقدان الإقرار لعنصرى البساطة والوضوح ... ولكن هو الإعلان ؟

■ إن مصلحة الضرائب عليها واجب كبير وجهد مطلوب أن يبذل في سبيل ضمان قاعة القانون وتتبنى سياسة تثقيفية لجميع الأطراف .

■ التدريب مطلوب - التوعية المباشرة من خلال إدارات منتشرة في جميع المحافظات ومن خلال وسائل الإعلام المرئية والمكتوبة ومن خلال النقابات والاتحادات والفرف التجارية والصناعية إن الأمر يحتاج إلى حملة شاملة وكاملة لا تقتصر على الإعلام حيث تأثيره لا يتعدى ١٠٪ - المهم تكثيف عمليات التثقيف على جميع المستويات والتدريب ورفع كفاءة الجهاز الإدارى المالى ولنا في مصلحة الضرائب على المبيعات القدوة فيما سارت عليه باعتبارها ضريبة جديدة وصاحب تطبيقها الكثير من التطوير في الأداء .

■ أخيراً إننا نناشد الحكومة أن يلازم تطبيق القانون الجديد عملية تدوين للملاحظات وحصر لمشاكل التطبيق أولاً بأول حتى يمكن تلافيها والعمل على علاجها من خلال قرارات وزارية أو تعليمات تفسيرية حتى تقترب من الأهداف المالية المنشودة .

## وزارة المالية

### مصلحة الضرائب العقارية

\*\*\*\*\*

## مقترحات لتطوير

## جهاز

## الضرائب

## العقارية

## وملحقاته

إعداد/ فادية هنا الله أبادير

كبير باحثين

مصلحة الضرائب العقارية

القاهرة

\*\*\*\*\*

### المقدمة :

من البديهي أن مصلحة الضرائب العقارية هي إحدى المصالح الإيرادية وجزء من الجهاز الضريبي وقد احتفلت بعيدها المئوي في عام ١٩٨٣ فهي قد

حافظت على الملكية العقارية ومستنداتها حماية لحقوق الملكية الفردية منذ ما يجاوز قرناً من الزمان .

ولقد تطور الهيكل التنظيمي للمصلحة إذ كانت عبارة عن قسم للإيرادات بديوان وزارة المالية وفي عام ١٨٩٠ أنشئت إدارة الأموال المقررة حتى عام ١٩١٦ فأصبحت عموم الأموال المقررة حتى ١٩٢٩/٥/٢١ حيث سميت مصلحة الأموال المقررة إلى أن صدر القرار الجمهوري رقم ١٦٢٧ في العاشر من أكتوبر ١٩٧١ بتغيير المسمى إلى مصلحة الضرائب العقارية ، وتختص المصلحة بربط وتحصيل ضريبة الأقطان الزراعية والعقارات المبنية كما أن الإدارة العامة للملاهي بالمصلحة هي المسئولة عن صحة وسلامة ومراقبة تنفيذ القانون رقم ٢٤ لسنة ١٩٩٩ .

ويعتمد نظام ضريبة الأقطان على بيان وصفى

لكل أراضى الدولة الزراعية أو الصالحة للزراعة وتعرف بالأراضى الداخلة فى الزمام وتقسم فيه أقطان كل بلد إلى حياض تتماثل أراضيهـا فى النوع وتقوم بعمله مصلحة المساحة وتحدد المنافع الداخلة فى الزمام وتحدد الحياض وأقسامها بواسطة تثبيت قوائم حديدية على حدودها ويتم إثبات هذه القوائم على لوحات تشمل اللوحة حوضاً كاملاً أو جزءاً منه ثم يثبت كل ذلك فى سجلات خاصة وتلحق به خرائط وصفية تبين موقع كل قطعة ورقمها والحوض الذى تقع فيه كما يوجد سجل لحصر مجموع أراضى كل ممول فى القرية والحوض التابعة له ومساحتها والقيمة الإيجارية لكل قطعة ومقدار الضريبة التى يدفعها كما يوجد دفتر المكلفة يحتفظ به فى عاصمة المحافظة ولكل قرية دفتر يتضمن حسابها ولكل ممول صفحة بها بيان الأراضى التى يضع يده

عليها في القرية وقيمتها الإيجارية والضريبة التي يدفعها ، وقد مسحت أراضي مصر على أربع دفعات من سنة ١٨٧٩ حتى سنة ١٩٠٣ ويعد أن قسمت أطيان كل بلد إلى حياض تتماثل أراضيها في النوع أعطيت لكل حوض فئة ضريبية واحدة .

عن ضريبة العقارات المبنية فإنها فرضت لأول مرة في مصر في عهد محمد علي باشا عام ١٨٤٢ وكان سعرها ١٢/١ من القيمة الإيجارية السنوية أي إيجار شهر ولم يكن الأجانب يخضعون لهذه الضريبة حيث لم يكن لهم الحق في تملك الأراضي والعقارات - وبموجب الأمر العالي الصادر في ١٣ مارس ١٨٨٤ تم تقنين وتنظيم جباية ضريبة المباني وكانت (عوايد المباني) وأخضع لها المصريون والأجانب بعد أن أبيح لهم تملك الأراضي والعقارات منذ عام ١٨٦٧

وظل الأمر العالي الصادر سنة ١٨٨٤ وما أدخل عليه من تعديلات معمول به حتى ألغى بموجب القانون رقم ٥٦ لسنة ١٩٥٤ الصادر في شهر فبراير ١٩٥٤ .

أما عن ضريبة الملاهي فهي ضريبة نوعية غير مباشرة تفرضها الدولة على المتفرجين ضمن ثمن الدخول أو أجره المكان في الدور والمحال المبنية بالجدول المرفقة بالقانون وعلى هذه الأماكن أو المستغلين لها أن يقوموا بتحصيل هذه الضريبة وتوريدها للدولة ممثلة في إدارة ضريبة الملاهي المختصة التابعة لمصلحة الضرائب العقارية وهي ضريبة عامة من حيث أساس فرضها ومحلية من حيث حيث أيلولة حصيلتها إلى مجالس المدن الكائن بدائرتها هذه الأماكن أو المحال لدعم دورها في توفير الخدمات .

كما أن المصلحة تقوم بالإشراف العام على معهد المحصلين والصيارف على ضوء القانون رقم ٤٤٩ لسنة ١٩٥٣ في شأن إنشاء مدرسة للصيارف والمحصلين .

كما تختص بوضع البرامج التفصيلية لإنجاز الأعمال في مجال الاسترجاع والمكتبة والميكروفيلمية والإشراف على تثبيت هذه الأعمال ومواجهتها وتوجيه العاملين المختصين .

ويمثل التغير استجابة مخططة من قبل المسؤولين والباحثين للضغط اليومية التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار .

وتأتي إدارة التغير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية بمعنى إعادة النظر في أحكام الضريبة على الأطيان الزراعية .

والعقارات المبنية والتي مضى عليها مدة طويلة بما ييسر فهمها وسهولة تحصيلها وتحقيق العدالة الضريبية بين الممولين والقضاء على كثرة شكاوى وتظلمات مموليها وبما يرفع من حصيلاتها وذلك على مراحل تدريجية هذا للتأكد من المعالجة الفعالة لتلك المشاكل من خلال الممارسات الإدارية المختلفة .

ونظراً لهذه الأهمية فقد قام المسؤولون بوزارة المالية بإحداث بعض التغييرات التي تمس النواحي الفنية والإنسانية واستخدام الأساليب العلمية الحديثة والأخذ بنظام الضريبة الموحدة بما يضمن القضاء على الصعوبات التي يلمسها المواطن العادى فى فهم قواعد هاتين الضريبتين (أطيان ومبان).

والهدف من هذا التقرير هو تصور بعض المقترحات التى تقضى على كثير من المشاكل وانخفاض الحصيلة

ولتحقيق مزيد من العدالة الاجتماعية .

أنشرف بعرض بعض المقترحات لحدوث تطوير متكامل لجهاز الضرائب العقارية بما يخدم أهداف الإصلاح الضريبى المنشود وزيادة حصيلة الدولة من الموارد السيادية .

١ - تطوير ورفع كفاءة العنصر البشرى (العاملون بجهاز الضرائب العقارية) حيث أن عدد العاملين حالياً بالضرائب العقارية بالمحافظات يتجاوز ٥٠ ألف موظف وعامل على أن تقل تبعيتهم من المحافظات إلى وزارة المالية ، حيث أكدت الدراسات أهمية توحيد جهة الإشراف على جهاز الضرائب العقارية بجناحيها الضرائب العقارية بالمحافظات والمصلحة الرئيسية بالقاهرة ، مما ستعكس أثاره الإيجابية على زيادة الحصيلة المحققة من الضرائب العقارية ويشجع على تحصيل

المتأخرات المتراكمة سنة بعد سنة بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة من هذا الجهاز الكبير واسع الانتشار بجميع قرى ونجوع مدن الجمهورية ، خاصة أن هذا الجهاز يتولى حالياً تحصيل مستحقات أكثر من ٥٠ جهة حكومية بالإضافة إلى عملهم الرسمى وهو تحصيل الضريبة العقارية ، إن نقل تبعية العاملين بالجهاز من المحليات إلى وزارة المالية يحقق أيضاً المساواة والنسبية بين العاملين فى الضرائب العقارية بالمحافظات والمصلحة مع تشجيع العاملين بجهاز الضرائب العقارية وحثهم على المشاركة فى الدورات التدريبية لرفع كفاءتهم والنهوض بمستواهم الوظيفى وذلك بتوفير مكان لاستقبال المتدربين واستضافتهم فترة التدريب وأنشاء مراكز للتدريب فى المحافظات .



**وأقترح : عودة أيلولة**  
حصيلة ضريبة الأطيان  
الزراعية (المال) والعقارات  
المبنية إلى الدولة وجعلها  
ضريبة سيادية وليست  
محلية .

٢ - التطور التشريعي  
لقوانين الضرائب العقارية  
والتي مضى عليها مدة  
طويلة وكثرتها ... حيث أن  
الضريبة على الأطيان  
والعقارات من أقدم  
الضرائب التي عرفتها مصر  
حيث تتمثل في ثلاثة قوانين  
هي قانون الضريبة على  
الأطيان الزراعية رقم ١١٢  
لسنة ١٩٣٩ وقانون الضريبة  
على العقارات المبنية رقم ٥٦  
لسنة ١٩٥٤ وأخيراً قانون  
الضريبة على الملاهي رقم  
٢٤ لسنة ١٩٩٩ ويرجع  
انخفاض حصيلة الضريبة  
العقارية إلى كثرة الإعفاءات  
والتخفيضات في الضريبة  
العقارية سواء في مجال  
ضريبة الأطيان الزراعية أو  
ضريبة العقارات المبنية .

ويتطلب الأمر إعادة  
النظر في سياسة الإعفاءات  
الضريبية ( قانون ٥١ لسنة  
١٩٧٣ ، ٢٧٠ لسنة ١٩٥٣  
وكذلك في ثبات الضريبة  
المفروض والجاري العمل بها  
على الأطيان الزراعية  
والعقارات بالرغم من تحرير  
العلاقة بين المالك والمستأجر  
في كليهما .

**وأقترح : إصدار قانون**  
موحد للضرائب العقارية  
كبدل عن القوائم الحالية  
التي تطبق منذ عشرات  
السنين (قانون الأطيان  
والعقارات والملاهي) وذلك  
لمعالجة التباين في تحديد  
الأوعية الضريبية بعد  
صدور قوانين تحرير العلاقة  
بين المالك والمستأجر ولابد  
أن يصاحب ذلك خفض  
وتوحيد الضريبة التي  
تتفاوت الآن بين ١٤٪  
للأراضي الزراعية وتتراوح  
بين ١٠ ، ٤٠٪ للمباني على  
حسب القيمة الإيجارية  
وتتراوح بين ٥ ، ٣٠٪  
للملاهي ، وذلك يؤدي إلى

مضاعفة الإيرادات المحصلة  
من هذه الثروة .

٣ - ميكنة نظام العمل  
بالمصلحة والمديريات  
والمأموريات العقارية وهذا  
سيمكن الممول من إنهاء  
إجراءاته الخاصة بالضريبة  
العقارية دون الارتباط بمكان  
معين - بحيث يستطيع الممول  
الحصول على كل ما يلزمه  
من بيانات ولمعرفة ماله وما  
عليه من ضرائب ولمواكبة  
المنظومة الضريبية ككل  
وتحسين الخدمة والقضاء  
على السلبات الموجودة  
حالياً مثل التأخير في  
التحصيل وعدم انضباط  
حساب الممول ضريبياً كما  
أن هذا التطوير سيكون  
الخطوة الرئيسية لربط  
المصالح الإيرادية الأربع  
(المبيعات - الضرائب العامة  
- العقارية - الجمارك)  
بشبكة معلومات واحدة  
بحيث يتم تصويب الأخطاء  
الخاصة بالمولدين دون حاجة  
ذهاب الممول إلى كل هذه  
المصالح .

٤ - إعادة النظر في أسلوب تحصيل الضريبة الموحدة على إيرادات الثروة العقارية لمواجهة التراجع الكبير في نسبة مساهمة هذه الضريبة الهامة في حصيلة الضريبة الموحدة على الدخل حيث يقدر الفاقد في الضريبة بنحو ٧ مليارات جنيه ، كما أنها تتخفف سنوياً ويرجع ذلك إلى ثبات تقديرات الضريبة الموحدة على العقارات لمدة ١٠ سنوات في الوقت الذي تم فيه تحرير العلاقة بين مالك الأرض الزراعية والمستاجر وكذلك تحرير العلاقة بين أصحاب العقارات والمستأجرين وأصبحت تلك العقارات خاضعة لقانون العرض والطلب وأحكام القانون المدني حيث أن تحرير العقارات أدى إلى ارتفاع إيجاراتها بينما ظلت الضريبة العقارية تحصل على أساس إيرادات تلك العقارات التي تم تحريرها منذ سنوات طويلة مما

أسهم في انخفاض حجم الحصيلة المحققة منها . وتقدر إيرادات الثروة العقارية حوالى ٤٠٪ من الدخل القومى ويتطلب الأمر حصر إيرادات الثروة العقارية .

ويتمثل ذلك في التنسيق الكامل بين ضرائب الدخل ومصلة الضرائب العقارية للاستفادة بما لديها من كشوف حصر الملكية الزراعية والمبانى ومواقعها وأسماء ملاكها ومساحتها وتوزيعها الجغرافى بكل مأمورية عقارية وعلى مستوى مصلحة الضرائب العقارية ككل بهدف عمل قاعدة بيانات متكاملة عن هذه الإيرادات داخل مصلحة الضرائب العامة وتنظيم عمليات تحصيل الضريبة الموحدة على الثروة العقارية يكون من خلال استخدام الحاسبات الآلية بدلاً من النظام اليدوى .

وضرورة بحث ضم الضرائب العقارية إلى

الضرائب العامة بهدف تحقيق أعلى مستويات التنسيق بدلاً من بقائهما منفصلين - ويكون من المكاسب الحيوية لهذا الدمج وتوافر البنية المعلوماتية عن إيرادات الثروة العقارية وإتاحة الفرصة لإنشاء وتطبيق الضريبة على الاستغلال الزراعى فى مصر ، والتي تقوم الضرائب العقارية بتحصيلها لحساب الضرائب العامة دون وجود مسئولية قانونية أو إدارية على العاملين بالضرائب العقارية إذا لم يقوموا بتحصيل هذه الضريبة نظراً لتبعيتهم للمحافظات إدارياً وليس لوزارة المالية .

٥ - لتطوير عمليات تحصيل الضرائب العقارية يجب اتخاذ البطاقة الزراعية أساساً لفرض ضريبة الضريبة العقارية (المال) وكذلك الاستعانة بالسجل العينى وهيئة المساحة بجانب نظام المكلفات المعمول بها حالياً

والذى لم يتغير منذ عام ١٩٣٢ منذ فك الزمام وأصحاب هذه الأراضى الزراعية قد توفوا منذ زمن بعيد وأصبحت معظم هذه الأراضى تحتاج إلى إعادة تسجيلها وهذا بالطبع مستحيل لأن البائع لهذه الأراضى قد توفى منذ زمن طويل - كما أن نظام السجل العيني لم يطبق على الوجه الأكمل فى حين أن الحياة الزراعية أصبحت لمالك الأرض فقط وليس للمستأجر مما يسهل من تطبيق هذا الاقتراح .

٦ - فض الاشتباك بين صاحب التكليف والوضع على الطبيعة باتباع نظام السجل العيني حيث أن السجل العيني يعد مشروعاً قومياً هدفه حماية الملكيات بالدولة ومنع التلاعب والتزوير وإصدار المال العام وإثبات الحقوق الشرعية من خلال قاعدة بيانات جغرافية عن الأراضى الزراعية بمصر ، وأقترح

إدخال تعديلات جديدة فى قانون السجل العيني لتيسير إجراءات التسجيل به وإنشاء قاعدة بيانات قومية باستخدام نظم المعلومات الجغرافية (G. I. S) وهذا النظام يساعد فى مضاعفة الإيرادات الضريبية التى تدخل الخزانة العامة للدولة ومكافحة التهرب والنمو الاقتصادى فى الدولة .

وأقترح كذلك إعداد مشروع قانون بتخفيض رسوم الشهر والتوثيق بالشهر العقارى وتسهيل وتبسيط إجراءات تسجيل العقارات فى مصر - حيث إن حجم الثروة العقارية غير المسجلة فى مصر بسبب ارتفاع الرسوم ويطء الإجراءات تصل إلى ٢٤٠ مليار دولار - كما أن تسجيل العقارات يزيد من وتيرة الإصلاح الاقتصادى ودفع عجلة التنمية وحصول طبقة عريضة من المواطنين على

الثمن  
BOUTHECA ALEXANDRIA  
مكتبة الاسكندرية

٧ - ضرورة صدور تشريع جديد بخضوع جميع العقارات المبنية على مستوى الجمهورية للضريبة العقارية ذلك لأن هذه الضريبة تفرض فقط وفقاً للجدول الملحق بالقانون رقم ٥٦ لسنة ١٩٥٤ وهو يشمل كردونات المدن - ومن ثم أصبح الخضوع للضريبة خاصاً وليس عاماً وهو ما يهدد القانون المطبق حالياً بشبهة عدم الدستورية ، ومثال ذلك أن مبانى الساحل الشمالى الممتدة على مسافة ٦٠ كيلو بما فيها من قرى سياحية وفيلات وقصور غير خاضعة للضريبة - وأقترح إعفاء المبانى الجديدة لمدة عشر سنوات فقط من تاريخ إنشائها - وكذلك عدم الأخذ برفع الضريبة على العقارات المبنية على الأماكن المغلقة للخلو .

٨ - ضرورة إعادة النظر فى قانون الملاهى رقم ٢٤ لسنة ١٩٩٩ الذى يفرض

ضريبة مقابل دخول المساح وغيرها من محال الفرجة والملاهي بنسبة تتراوح ما بين ٥ - ٣٠٪ وهذا القانون قد ألغى القانون السابق رقم ٢٢١ لسنة ١٩٥١ الذي كانت الضريبة بموجبه تتراوح ما بين ٣٠ - ١٢٠٪ وهو الأمر الذي انعكس على انخفاض حصيلة الضرائب العقارية بوجه عام .

٩ - فى شأن إنشاء مدرسة للصيارفة والمحصلين طبقاً للقانون رقم ٤٤٩ لسنة ١٩٥٣ فإننى أقترح تطوير المناهج (المادة العاشرة) الخاصة بالمواد التى تدرس بالمدرسة بإدخال مادة الحاسب الآلى وكذلك يدرس أيضاً بالمدرسة فن معاملة الممولين وكيفية معاملتهم ضريبياً حتى يقوموا بسداد ما عليهم طواعية واقتناعهم بأن ما يقومون به حق للدولة عليهم وإنها تعود عليهم أيضاً فى صورة ما تقوم به الدولة من تقديم دعم وخدمات فى

مجالات الصحة والتعليم وغيرها كما أنه أقترح رفع رسوم الدراسة المقررة إلى ١٥٠ جنيهاً مصرياً سنوياً بدلاً من الرسوم المقررة بالمادة الرابعة وهى ٢٥ جنيهاً مصرياً - أما إذا حرم الطالب من دخول الامتحان لأحد الأسباب فى المادة الرابعة فعليه بالإضافة إلى رد ثمن الكتب والأدوات المدرسية والمكافآت سداد غرامة تقدر بـ ٢٠٠ جنيه مصرى يدفعها متضامناً مع الكفيل كما جاء بالمادة الخامسة من القانون وأخيراً بالإضافة إلى ذلك تستبدل نص المادة ١٨ من القانون رقم ٤٤٩ لسنة ١٩٥٣ والمعدلة فى عام ١٩٩٣ إلى ... بدفع تعويض قدره ١٠٠٠ جنيه وما يكون قد صرف له من ... مكافآت أثناء مدة الدراسة والتمرين ويجب عليه أن يقدم كفيلاً مقتدرأ يكفله فى ذلك .

١٠ - توقيع بروتوكول تعاون رياعى بين وزارة

المالية متمثلة فى مصلحة الضرائب العقارية ووزارة العدل والموارد المالية والاتصالات لتنفيذ المشروع القومى لميكنة السجل العينى لجميع الأراضى الزراعية فى مصر من خلال شركات مصرية متخصصة فى مجال تكنولوجيا المعلومات ويتم تسجيل جميع الأراضى الزراعية وتحديد صحيفة عقارية لكل حيازة وميكنتها وتحديد مساحات الأراضى والبيانات المتعلقة بها - بالإضافة إلى وضع نظام مبسط لتسجيل وميكنة حركة انتقال الملكية سواء بالبيع أو بالميراث وتحويل الخرائط الورقية إلى رقمية وإنشاء قاعدة بيانات الصحائف العقارية للسجل العينى .

١١ - عدم تسجيل ٩٠٪ من الثروة العقارية الموجودة بمصر نتيجة طول فترة التسجيل نظراً لكثرة المستندات المطلوبة والتى يمكن أن تصل إلى سنة

وبالتالى سقوط طلب الشهر العقارى وفقاً للوائح - مما يستلزم إعادة الإجراءات من جديد أدى ذلك إلى ارتفاع رأس المال المعطل والمتمثل فى الثروة العقارية غير المسجلة والتي تمتد لتؤثر سلباً على الحصيلة الضريبية الأخرى فالثروة العقارية التى تتكون من الأطيان الزراعية والعقارات المبنية ومنشآت اللهو والترفيه لا تتجاوز قيمة حصيلتها الضريبية إلى ٢٦٠ مليون جنيه .

**وأقترح** تقليل تكاليف التسجيل العقارى أكثر وتسهيل الإجراءات حتى تستعاد ثروة الأمة المهدرة ، حيث أن قيمة العقارات غير المسجلة فى الحضر والريف المصرى تصل إلى ٤٨٠ مليار دولار .

١٢ - يوجد مئات الآلاف من المساكن الشاغرة وهذا يعطل الثروة العقارية لأن عملية تسجيل العقارات فى مصر الحقيقية أقل بكثير

مما يجب ( ٨٠% غير مسجل ٢٠% مسجل ) وهذا معناه عدم استغلالها فى دورة الاقتصاد .

**وأقترح :** إنشاء هيئة جديدة غير مركزية لتسجيل العقارات تعمل تحت نظام واحد للتسجيل ونظام موحد للمعلومات وتتضمن الهيئة معلومات دقيقة عن الأراضى المتاحة للتوسع العمرانى وإن هذه الهيئة من شأنها أن تسجل أى صفقة عقارية خلال ١٥ إجراء فقط فى نحو ٢٣ يوماً وبالتالي تقليل وقت وتكلفة التسجيل بنحو ٨٨ % .

١٣ - بالرغم من تخفيض رسوم الشهر العقارى بالقانون رقم ٩ لسنة ٢٠٠٣ بتخفيض الرسم النسبى على شهر المحررات بنسبة ٢٥ % من مقدار المستحق بعد آخر تخفيض سابق عليه وأصبح من ١٢% إلى ٢ % أيضاً لم يحدث التسجيل الكافى حيث أنه يوجد

مشاكل أخرى منها المشكلة السكانية ...

**وأقترح :** مشروع إضافة مادة جديدة للقانون المشار إليه رقم ٩ لسنة ٢٠٠٣ بتخفيض الرسوم المستحقة على شهر المحررات إلى ١% لمدة عام يبدأ ٢٠٠٦/١/١ حتى ٢٠٠٦/١٢/٣١ وهذا التخفيض المحدد المدة يشجع المواطنين على الإسراع فى تسجيل عقاراتهم ويعمل على زيادة المحررات المشهورة ويؤدى إلى الاستقرار لأوضاع الملكية العقارية بمصر كذلك تسجيل العقارات يزيد من وتيرة الإصلاح الاقتصادى ودفع عجلة التنمية .

١٤ - متابعة القرار الجمهورى الخاص بحماية الأراضى الزراعية من جميع صور الاعتداء ووضع حد للتجريف أو التبوير أو البناء على الأراضى الزراعية ، حيث إنه نتيجة تفتيت الملكية الزراعية أكثر وأكثر وتزايد

واقع الأمر تجعل  
البناء والتقسيم على  
الأرض الزراعية من  
أصعب الأمور وطرح  
مجموعة من البدائل  
فى هذا الشأن  
وتتمثل فى التوجه إلى  
المدن الجديدة وجعل  
أقسامها فى متناول  
الشباب محدودى  
الدخل .

**والثانى : إقامة عدد من**  
القرى فى الظهير  
الصحراوى لمحافظة  
الصعيد شرقى  
وغربى النيل  
لاستيعاب ملايين من  
الأفراد وتضيف إلى  
الرقعة الزراعية أكثر  
من ١,٥ مليون فدان  
بحساب الأنشطة  
الزراعية الصناعية  
والزراعية والتجارية  
التي تسهم فى توفير  
فرص العمل لأبناء  
الصعيد ورفع مستوى  
المعيشة والدخول  
وتمتد هذه القرى

الزحف العمرانى وفى ذات  
الوقت مراعاة حق المواطن  
فى المسكن اللائق فى مكان  
يرتضيه ، حيث أكدت  
المناقشات فى الحزب  
الوطنى إلى أن مساحة  
الأراضى المهددة بهدف  
البناء وتوطين وتسكين  
أنشطة اقتصادية بلغت  
١,٧٠٠,٠٠٠ فدان ( مليون  
وسبعمائة ألف فدان ) فلو  
كانت هناك خطط للبناء لما  
كان هذا الإهدار فى  
المساحات الزراعية ولأمكن  
لذات المساحة أن تستوعب  
عددًا مضاعفًا من السكان  
لأن البناء المخطط أكثر  
كفاءة من البناء العشوائى .

### **واقترح : فى هذا الشأن**

**أولاً : إصدار قانون صارم**  
بالتسيق مع وزارة  
الزراعة والرى  
والموارد المائية بأن  
يحظر حظراً تاماً  
البناء على الأراضى  
الزراعية بأى صورة  
من الصور فيما عدا  
استثناءات هى فى

سكان الريف عدة مرات  
وتغير أنماط الحياة الريفية  
ونظراً لارتباطات عائلية قام  
بعض الأفراد القرويين  
بالبناء على مسكن مستقل  
فوق الجزء اليسير الذى آل  
إليه من أرض زراعية لا  
تحقق له عائداً مناسباً  
وترتب على هذا أنه خلال  
الثلاثين عاماً الماضية فقدت  
مصر من الأرض الزراعية  
القديمة ١,٢ مليون فدان  
وأصبح نصيب الفرد من  
الأراض الزراعية فى مصر  
حوالى عُشر فدان بعد أن  
كان فى بداية القرن الماضى  
حوالى فدان واحد ، ومع  
تآكل هذه الثروة كان لابد  
من وقفة قادها السيد /  
رئيس الجمهورية باعتبار  
الحفاظ على الأرض  
الزراعية من موجبات الأمن  
القومى .

فلو كانت هناك خطط  
للبناء لما كان هذا الإهدار  
فى المساحات الزراعية .

١٥ - ضرورة الحفاظ  
على الأرض الزراعية من

على جانبي نهر النيل  
على مساحة تتراوح  
من ٥ إلى ١٠ كيلو  
مترات شرقاً وغرباً  
وربط هذه القرى  
بطريق حـ  
بمواصفات دولية  
يمتد من الإسكندرية  
حتى أسوان بالإضافة  
إلى محاور عرضية  
تتفرع من الطريق  
الرئيسي للربط مع  
وادي النيل وهذا  
المشروع يهدف إلى  
الإسهام في عملية  
التممية الشاملة التي  
نادى بها سيادة  
الرئيس حسنى مبارك  
لزيادة الرقعة  
الزراعية والحفاظ  
على الأراضي بالوادي  
القديم وتوفير فرص  
العمل للشباب.

والثالث : الإحلال والتجديد  
في الكتلة العمرانية  
الحالية .

والرابع : الاتجاه إلى  
الصحراء واستصلاح

الأراضي بعيداً عن  
الوادي القديم .  
١٦ - إن تجارة الأراضي  
وقوضى توزيعها حرمت  
مصر من كثير من الأنشطة  
الاقتصادية التي كان ينبغي  
أن تتركز في الإنتاج سواء  
كان صناعياً أو تجارياً ولو  
كان هناك حصر للأراضي  
التي تم بيعها أو تخصيصها  
للمشروعات لاكتشفنا أن  
النشاط العقاري كان هو  
المجال الأوسع وأن مجالات  
الإنتاج الأخرى كانت من  
ضحايا فوضى الأراضي وأن  
هذا النشاط العقاري حقق  
أرباحاً ضخمة دون أن  
يشارك في زيادة الإنتاج أو  
زيادة حصيلة الدولة من  
الضرائب لأن معظم هذه  
الأنشطة العقارية كانت  
عمليات بيع وشراء للأفراد  
ومعظمها لم يتم تسجيله  
حتى الآن يعني أن حقوق  
الدولة ضاعت وكان من  
المفروض أن تقوم في إطار  
خطة استثمارية متكاملة  
الأهداف والجوانب .

١٧ - سرعة تسليم  
العقود النهائية لمنتمى  
الإصلاح الزراعى مما يكون  
له الأثر في استقرار الملكية  
الزراعية للمواطنين وأسره  
إلى الأبد وبالتالي ربط تلك  
المساحات بالضريبة وهذا  
يدفع عجلة الاقتصاد .

١٨ - سرعة صرف  
التعويضات القانونية  
وتبسيط إجراءاتها للملاك  
الذين تم نزع ملكيتهم  
لمساحات من أراضيهم وفقاً  
لقوانين الإصلاح الزراعى  
الأمر الذى يحقق العدالة  
ويصحح الأوضاع .

١٩ - صدور قانون حق  
الملكية للأفراد الذين قاموا  
باستصلاح الأراضي  
الصحراوية ومنحهم إعفاء  
لمدة عشر سنوات من  
الضريبة المستحقة عليهم  
من تاريخ إنتاجية الأرض  
وهذا يدفع عجلة الاقتصاد .

٢٠ - سرعة تقنين  
أوضاع واضعى اليد  
( ٥٤٠٠٠ مواطن ) على  
العقارات التى قاموا

بإنشائها على أراضي  
ملوكة للدولة مقابل حق  
انتفاع كان يحصل منهم  
وذلك بالسماح لهم بشراء  
الأراض المقام عليها  
العقارات وتملكها بأسعار في  
متناول يدهم .

٢١ - وجود متأخرات  
بمديرية الإصلاح الزراعي  
بالمحافظات نتيجة اختلاف  
الربط بين الإصلاح الزراعي  
والربط بمأموريات الضرائب  
العقارية ، حيث إن  
المأموريات تقوم بربط جملة  
المساحة بالإصلاح الزراعي  
والإصلاح الزراعي يقوم  
بربط الضريبة على الأطنان  
المباعة بأكثر من ثلاثة أفدنة  
، ويقوم الإصلاح الزراعي  
بإعفاء المساحات الأقل من  
ثلاثة أفدنة دون الرجوع إلى  
الضرائب العقارية واللجان  
القروية ، ولم يراع الإصلاح  
الزراعي شروط انطباق  
القانون ٥١ لسنة ١٩٧٣  
بالمخالفة لتعليماته ومدى  
انطباق شروطه .

وأقترح : التحرير لسيادة

المحافظ بالمحافظة المعنية  
وطبقاً للاختصاصات  
التنفيذية بالمحافظة مخاطبة  
مديرية الإصلاح الزراعي  
بعدم ربط إعفاء للأراضي  
تحت يده قبل الرجوع إلى  
مديرية الضرائب العقارية  
صاحبة الاختصاص الأصلي  
في هذا الشأن ، مما يؤدي  
إلى زيادة حصيلة الدولة من  
الموارد وتطبيق العدالة .

٢٢ - للقضاء على ظاهرة  
عدم تأجير الوحدات  
السكنية التامة لارتفاع  
أثمانها واتجاه الملاك إلى  
نظام التملك ويعتبر هذا  
مخزوناً عقارياً راکداً وثروة  
عقارية معطلة .

أقترح : لتنشيط السوق  
العقاري ولمساعدة الملاك في  
تسويق مشروعاتهم للوفاء  
أيضاً بالتزاماتهم قبل  
البنوك الأخذ بنظام التمويل  
العقاري بأن تقوم شركات  
التمويل العقاري بتسويق  
وبيع الوحدات السكنية  
بنظام التمويل العقاري بسعر  
فائدة معقول يسدد لمدة ٧

١٠ سنوات والذي سيكون  
له أكبر الأثر في تنشيط  
السوق العقاري وتقليل  
الفجوة بين العرض والطلب  
مما يساهم في زيادة  
حصيلة الدولة ودفع عجلة  
الاقتصاد ، وأيضاً هذا  
المشروع يؤدي إلى تشجيع  
الشباب على الإقدام على  
الزواج والقضاء على ظاهرة  
العزوف عن الزواج بحجة  
قلة الإمكانات حيث توجد  
أعداد كبيرة من الشباب في  
سن الزواج في مصر .

٢٣ - الإسراع في  
التوصل إلى مشروع قانون  
جديد متوازن وأمن ينظم  
العلاقة بين المالك والمستأجر  
في المساكن القديمة يراعي  
البعد الاجتماعي لكل من  
المالك والمستأجر ويحقق  
الأمن والعدالة ويرفع الظلم  
عن طبقة الملاك .

أقترح : أن يتحمل  
الجميع جزءاً من المسؤولية  
(الملاك والمستأجرون  
والدولة) للتوصل إلى علاقة  
متوازنة متمثلة في الآتي :-



١ - الإخلاء : إذا رغب المستأجر الإخلاء بالاتفاق مع المالك ، يقوم المالك بتعويض المستأجر ٣٠٠ ضعف الإيجار السنوى دفعة واحدة تودع فى المحكمة ويغلى المسكن بعد ٦ شهور .

ب - التملك : إذا رفض المستأجر الإخلاء وأراد أن يمتلك المسكن فعليه بدفع ٣٠٠ ضعف الإيجار السنوى على سبعة سنوات بأقساط متساوية ودون فوائد ويعتبر تأخير التسديد شهرياً عدم تسديد الإيجار فيوجب الطرد دون أى إجراء قانونى .

ج - التأجير المحدد : يمكن أن يتفق المالك والمستأجر على إيجار جديد مؤقت لمدة ٥ سنوات يساوى ١٠ أضعاف الإيجار الحالى ثم يحزر عقد جديد بعد ذلك بإيجار

حر حسب القانون الجديد أسوة بـريجات الأرض الزراعية التى حلت مشكلتها حالياً وهى مشكلة مثيلة للمساكن القديمة .

د - قيام الدولة بإقراض المستأجر الذى رفض الاتفاق مع المالك وطُرد بإعطائه قرضاً لمدة ٣٠ عاماً .

هـ - مساعدة الأسرة الفقيرة على امتلاك شقة بقروض طويلة الأجل .

و - امتداد عقد الإيجار للأب والأم والأولاد فقط ثم تسلم العين للمالك فوراً .

ز - من حق المالك استرداد الشقق المغلقة لمدة طويلة .

ح - هدم المساكن القديمة والإحلال بمساكن جديدة مع تعويض الساكن القديم بـ ٣٠٠ ضعف الإيجار السنوى

أو تأجير شقة بالمبنى بعد بنائه خلال ٣ سنوات بإيجار سنوى يساوى ١٠ أضعاف الإيجار القديم .

ط - عودة الدولة لبناء مساكن شعبية تملك على آجال طويلة منخفضة التكاليف بضمنان الوحدة السكنية وفى مناطق خارج العمران مع توفير مواصلات سريعة ورخيصة .

ى - يبدأ العمل بالقانون فى ٢٠٠٦/١/١ .

٢٤ - فرض غرامة تأخير على مبلغ الضريبة المتأخر دفعها حيث إن الضريبة العقارية تسدد على قسطين .

**أقترح :** تحصيل تلك الغرامة عن السنوات السابقة بمعدل زيادة ٥٠ % من الضريبة السنوية المقررة للمساخة المملوكة أو العقار مع إعادة جدولة الدين وإلقاء جزء من غرامات

التأخير في حالة السداد  
الكلى .

٢٥ - إن المبالغة في تقدير الضرائب هي المسئول الأول عن التهرب الضريبي وتحايل المولين وتعمدهم إخفاء حقيقة دخلهم ، وإن خفض سعر الضريبة سيسهم بغير شك في تشجيع المولين على سداد ما عليهم من الضرائب المستحقة عليهم طواعية ما دامت في حدود المعقول وبذلك سيزيد عائد الدولة من تحصيل الضرائب الواقعية الحقيقية ولن ينفض ، إذا جاء التقدير واقعياً غير مبالغ فيه وهذا يؤدي إلى إنعاش السوق والذي يصب في مصلحة المواطن محدود الدخل .

٢٦ - رفع شعار وزارة المالية ( الضرائب ... مصلحتك أولاً ) ذلك بتوعية المواطنين من خلال حملة إعلامية كبيرة تطبق لأول مرة في مصر بأن الضرائب

التي يقومون بدفعها للدولة تعود على حياتهم ، وعليهم الإحساس بالمسؤولية والانتماء ، والثقة في أمور الضرائب والمحصل ، وأن قيامه بدفع الضرائب يجعله مواطناً مشاركاً في المجتمع له حقوق وعليه واجبات حيث إن الضرائب عملية اقتصادية بحتة .

٢٧ - أخيراً فإن مصلحة الضرائب العقارية بالقاهرة لديها ثروة معلومات عن العقارات تمثل شهادة ميلاد ووهبة لكل عقار في مصر ، فلو علمنا أن دار المحفوظات وجهاز الميكرو فيلم بها أكثر من مليون من الدفاتر على اختلاف أنواعها وكل صفحة تحتوى على معلومات لوجدنا أننا أمام مائة مليون وثيقة ، كل سطر فيها يتضمن معلومات رسمية تهم كل مواطن من شهادات ميلاد ورخص محلات ومكلفات أطيان ومبان ويتطلب الأمر نقل هذه المعلومات التي سبق تنظيمها من نظام

كتابي إلى نظام فيلمي بحيث يمكن استرجاع هذه البيانات في يسر ودقة وذلك بإدخال أنظمة الحاسب الآلى في جميع إدارات دار المحفوظات والميكرو فيلم بل أضف اقتراحى هذا مع اقتراح السيد الأستاذ / إسماعيل محمد عبدالرسول رئيس مصلحة الضرائب العقارية بمطالبتة باعتبار دار المحفوظات المصرية مشروعاً قومياً يتم تطويره على نفس نمط تطوير مكتبة الإسكندرية .

ويسير ذلك جنباً إلى جنب مع منظومة تطوير قوانين الضرائب العقارية وتحديث العمل بها التي يوليها اهتماماً عظيماً سيادة الأستاذ الدكتور وزير المالية يوسف بطرس غالى للقضاء على متاعب الممولين مع الضرائب العقارية وتخفيف الأعباء وسهولة توفير الشهادات وحسابات الضريبة ومستندات الملكية ■

# الاتجاهات نحو المرأة في الإدارة بدولة الإمارات العربية المتحدة

د. / طارق رشدي عبد الحليم جبة

مدرس بكلية إدارة الأعمال - شبكة جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا

دولة الإمارات العربية المتحدة

[٢١]

على المرأة الصينية ، ومنذ نشأة جمهورية الصين الشعبية في عام ١٩٤٩ ، ونسبة السيدات العاملات إلى إجمالي قوة العمل في تزايد مستمر أو مضطرد ، حيث وصلت نسبة السيدات العاملات إلى إجمالي قوة العمل في الصين في عام ٢٠٠١ إلى " ٤٥٪ " ، وهي أعلى من المعدل العالمي " ٢٤,٥٪ " (World Bank, 1999) ، ويرغم أن المرأة الصينية من الناحية القانونية تتمتع بمزايا وحقوق متساوية مع الرجل فيما يتعلق بالتوظيف ، إلا أن المرأة الصينية لا زالت أقل تمثيلاً في المستويات الإدارية مقارنة مع الرجل ، وهناك عوامل كثيرة تفسر هذا التمثيل المحدود للمرأة الصينية في

أقل كفاءة وأبطأ وأضعف ، وأقرب للتبعية منها للقيادة ، وأكثر تساهلاً ، وأكثر ديمقراطية ، وأقل نشاطاً وأكثر حميمية مقارنة بالمديرين من الرجال ، كما أن السيدات أكثر قبولاً أو موافقة لفكرة أن المرأة يمكن أن تكون محترفة في العمل وفي نفس الوقت زوجة جيدة ، وهذه النتائج تعكس موقفاً متشابهاً للاتجاهات نحو المرأة في الولايات المتحدة (Frank, 2001).

تمر الصين مثل الكثير من الدول المتحولة ( التي تتحول من التخطيط المركزي إلى السوق المفتوح ) بتغييرات ثقافية واجتماعية كبيرة ، وتنعكس هذه التغييرات الثقافية والاجتماعية أكثر

استكمالاً لما سبق نشره في العدد السابق :

المرأة في الإداة في الدول الصناعية الجديدة :

في الصين تم إجراء استقصاء لاتجاهات ٧٢ من الطلاب الذين يدرسون إدارة الأعمال بجامعة بكين أوضحت النتائج أنه لا يزال هناك ما يسمى بأثر "القفز الزجاجي" (Glass ceiling) لتقبل المرأة في سعيها نحو التقدم والترقي في الهيكل الإداري بالمنظمة ، وقدرت هذه المجموعة بأن المرأة في الصين تحتاج على الأقل إلى ٣٢ سنة قبل أن تصل إلى المساواة الحقيقية مع الرجال وأن المرأة أقل قبولاً للعمل مع السيدات مقارنة مع الرجل وأن السيدات توصف بأنها

المناصب الإدارية ، هناك قبولية ثقافية تؤدي إلى الاعتقاد بتفوق الرجال ، وبأن الإدارة هي المجال الطبيعي للرجال وليس: للسيدات ، والثقافة الصينية تؤكد على دور ومسئوليات المرأة في الأسرة أو العائلة ، كما أن القيود الثقافية التاريخية عن طبيعة المرأة تعمل دائماً على استمرار التمييز ضد المرأة ولا تسمح للمرأة بأن تصبح من القيادات ، وإذا أخذنا في الاعتبار أحد الأقوال المأثورة للكونفوشيوسية والتي تقول إنه من الفضيلة أو العفة أن تكون المرأة لا تملك المقدرة (it is a virtue if woman doesn't have ability) وبالتالي فإنه ليس من المستغرب أنه في الماضي كانت توصف المرأة الصينية اجتماعياً على أنها خجولة وغير حازمة ، ويرغم التغييرات الاجتماعية فإن هذه القيم لا يزال لها تأثير كبير في سلوك المجتمع (Frank, 2001) .

كما أشارت الدراسات السابقة إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر على إمكانية حصول السيدات على مناصب إدارية في الصين ، من هذه العوامل : الانضمام للحزب الشيوعي الصيني والذي يمكن أن يقود إلى الحصول على مناصب أفضل ، وانماط القبول المختلفة للسيدات في الجامعات المرموقة ، بالإضافة إلى ممارسات مكان العمل فيما يتعلق بالفرص الوظيفية المتاحة والتي حددت أو قللت من تحرك السيدات نحو المناصب الإدارية الأعلى (Ko-rari, 1994) ، كما أن الاتجاهات السلبية نحو القيادات النسائية ليست أمراً غير معتاد في الصين ، حيث ينظر الصينيون - خاصة بين الفئات الأقل تعليماً - إلى المديرين من السيدات على أنه من الصعوبة العمل معهن ، وعلى أنهم غير منصفين ، كما أنهم أضيق أفقاً مقارنة مع نظرائهم من الرجال (Ra-

jerison, 1996).

وتركز إحدى الدراسات التي أجريت لتحليل تجربة المرأة في الإدارة في هونغ كونج ، حيث النمو الاقتصادي والتصنيع السريع والذي خلق فرصاً وظيفية أكثر للسيدات : تقريباً ٥٠% من السيدات يعملن (واحدة من كل اثنتين تعملن ) تمثل السيدات نسبة ٢٧% من إجمالي قوة العمل في هونغ كونج ، في حين تحتل السيدات ٢٠% فقط من المناصب الإدارية ، كما تركز هذه الدراسة على تحليل بيئة العمل العامة للسيدات في الإدارة والاختلافات في الأجور والمكافآت ، والفصل بين الجنسين ، والتمييز ، والإدراكات والاتجاهات نحو المرأة كمدير ، كما تلقي الضوء على المشاكل والصعوبات التي تواجه السيدات التي تدخل أو تعمل في الإدارة وتقدم مجموعة من التوصيات التي تقيد المرأة المتطلعة لاحتلال المناصب الإدارية (Siu

## المرأة فى الإدارة فى الدول النامية :

فى الدول الصناعية أو المتقدمة ، تم مناقشة ودراسة قضية المرأة فى الإدارة منذ عقد السبعينات فى القرن الماضى ، مع تركيز أكبر على دراسة وتحليل وتفسير ظاهرة انخفاض تمثيل المرأة فى المستويات الإدارية العليا فى كل القطاعات (Hansard So- ciety, 1990) ، أحــد الاتجاهات البحثية يفترض أن الاختلافات بين الجنسين هى التى تعوق تقدم المرأة فى الإدارة ، حيث ينظر للمرأة نظرة دونية وأنها أقل كفاءة وتعامل بطريقة مختلفة ، كما أن هناك اتجاهات بحثية أخرى تفترض أن التمييز ضد المرأة يؤدى إلى عدم المساواة بين الجنسين فى الإدارة (Davis and Watson, 1982, Larwood et al., 1988 ; Morrison and Von Glinow, 1990) وتقترح اتجاهات بحثية أخرى

أن القيم الثقافية والاجتماعية تخذل أو المعاملة التمييزية ضد المرأة (Riger and Galligan 1980 Gutek, 1985; Larwood and Gattiiker, 1987)

ويعتبر مدخل ثقافة المنظمة أحد السبل المفيدة فى فهم ما يحدث فى المنظمات ولقد استخدم هذا المدخل فى تفسير بعض القوى المحركة وأساليب السلوك التنظيمى ، وكيف تؤثر ثقافة المنظمة على ممارسات وقيم المنظمة حيث تشكل السياسات والإجراءات وأوضاع العمل فى المنظمات مجموعة من القيود أو المواقف التى تواجه المرأة فى محاولتها وسعيها لتبوء منصبا إداريا فى المنظمة ، وسعيها نحو الترقى فى الهيكل الإدارى بالمنظمة (Burke, 1997; Morrison and Von Glinow, 1990) ولقد قدمت إحدى الدراسات السابقة مجموعة من العوامل التى تفسر لماذا تفشل المرأة فى تحقيق طموحاتها فى

المنظمات ، ولماذا تفشل فى الحصول على المساواة مع الرجل فى احتلال المناصب بالمستويات الإدارية العليا ، ومن هذه العوامل (Larwood and Newman, 1995)

■ ساعات العمل الطويلة المتوقعة والمطلوبة من المديرين فى المستويات الإدارية العليا والتى لا تتلاءم مع المسئوليات المنزلية للمرأة (مسئوليات رعاية الأسرة والبيت) .

■ افتقاد المرأة للتشجيع من الآخرين ، خاصة من الرجال ومن المديرين .

■ افتقاد المرأة للثقة بالحصول على مراكز ذات نفوذ .

■ سيادة القولية الجنسية (سيطرة النمط الرجولى) .

■ تعرض المرأة للتحرش الجنسى .

والعديد من العوامل التى تقصر ظاهرة التمثيل المحدود للمرأة فى المستويات الإدارية العليا فى المجتمعات الصناعية

المتقدمة تعتبر الآن شائعة في المجتمعات النامية ، وتقدم بعض الدراسات مجموعة من العوامل المحددة التي تفسر ظاهرة تدني تمثيل المرأة في المستويات الإدارية العليا بالمنظمات المختلفة في مجموعة من المجتمعات النامية المختلفة : مثل تزانبا وغانا وأوغندا وبنجلاديش وسيريلانكا وكنيا (Turner and O'Connor, 1994 : Kahn, 1992 ; Nwaka, 1995 )

■ معدلات المشاركة الأقل في مراحل التعليم المختلفة من جانب البنات .

■ تقسيم العمل على أساس جنسى ، على سبيل المثال السيدات الريفيات في بنجلاديش ليس مسموح لهن بالذهاب إلى الأسواق .

■ العنف ضد أو عدم تقبل السيدات غير الملتزمات .

■ الافتقار إلى التدريب .

تعتبر الاتجاهات من بين العوامل الفريدة التي تؤثر على نجاح المفترين والمفتريات

، ويؤكد ذلك أن معظم مؤشرات أو عوامل النجاح للمفترين والمفتريات لا تختلف بين الجنسين أو على أساس الجنس (Caligiuri and Cas-cio, 1998) في حين يشكك بعض الباحثين الآخرين في أن اتجاهات المواطنين المحليين لها تأثير على فرص السيدات على المستوى العالمى (Har-ris, 1995) أو على تقبيل السيدات المفتريات من جانب المديرين من المواطنين (Ad-ler, 1993) أو على تكيف المديرين من السيدات مع الثقافات المختلفة فيما يتعلق بأداء الواجبات المالية (Cal-igiuri et al., 1999)

### المرأة كسيدة أعمال :

بينما كان الاتجاه العام في المملكة المتحدة هو نحو زيادة المشروعات الصغيرة التي تملكها السيدات ، إلا أنه خلال عقد الثمانينات من القرن الماضى انخفض عدد هذه المشروعات في شمال غرب إنجلترا بنسبة ١٢,٥%

وقامت إحدى الدراسات بتحليل المعوقات التي تمنع السيدات من الدخول إلى مشروعات الأعمال المتنامية في شمال غرب إنجلترا وتضمنت هذه الدراسة مناقشات مع اثنا عشر من مقدمى الخدمات وكذلك تضمنت مقابلات متعمقة ومناقشات جماعية مع مجموعات (focus groups) من ٩٩ من ملاك المشروعات الحاليين والمحتملين من السيدات ، وأبرزت نتائج هذه الدراسة أن أهم القيود أو المعوقات الرئيسية التي تقف أمام تملك السيدات للمشروعات الصغيرة تشتمل على قولبة ملاك المشروعات باعتبارهم رجالا من البيض ومن الطبقة الوسطى ومن القيود أيضاً الاختلافات الثقافية وقلة التسهيلات المتاحة للمشروعات الجديدة وعدم وجود مراكز مناسبة لرعاية الأطفال (Fielden et al., 2003).

ومع بداية التسعينات من القرن الماضي أصبح ينظر إلى المشروعات الصغيرة على أنها العنصر المحدد لنمو الاقتصاد ومع منتصف التسعينات قدرت نسبة السيدات الاتى تملكن مشروعات أعمال بـ ٢٥ إلى ٣٣ ٪ من إجمالى المشروعات الصغيرة فى بريطانيا (National Federation of Women Business Owners, 1997) وزادت الدراسات التى تركز على فحص وتحليل تأثير الاختلافات بين الجنسين على تملك المشروعات الصغيرة زيادة كبيرة خلال السنوات الخمسة عشر الماضية (Cart-er et al., 2001)

وتناولت إحدى الدراسات فحص وتحليل أسباب الزيادة الكبيرة فى المشروعات المملوكة بواسطة سيدات فى الولايات المتحدة خلال الفترة من بداية الثمانينات وحتى نهاية التسعينات من القرن الماضى ، وركزت هذه الدراسة

بصورة أكبر على محاولة إجابة السؤال التالى : ما هى الأسباب وراء ترك السيدات للعمل فى الشركات والتوجه نحو إقامة مشروعات خاصة ، ووفقاً لهذه الدراسة كان من أهم هذه الأسباب : الحاجة لاستخدام المهارات العلمية والفنية باعتبارها من العوامل المحددة لنجاح هؤلاء السيدات إلى جانب الرغبة فى زيادة الدخل (Mattis, 2000) وربما يفسر الأسباب السابقة ما تعانيه السيدات فى المنظمات المختلفة من انخفاض فى الأجور ، وعدم وجود نفس فرص النمو والترقى المتاحة للرجال لقد تضاعفت نسبة تملك المشروعات الجديدة من جانب السيدات اللاتى تركن العمل بالمنظمات المختلفة واتجهت نحو المشروعات الخاصة بسبب ما يسمى بمشاكل أو معوقات " الثقف الزجاجى Glass ceiling " التى تعاني منه الشركات مثل (Mattis, 2000)

■ الفـ — مثل فى إدراك المساهمات أو الإنجازات التى تقدمها السيدات .

■ شعور السيدات بالعزلة داخل المنظمات .

■ رؤية الآخرين يتم ترقيتهم قبل السيدات .

■ عدم أخذ إنجازات أو مساهمات السيدات بصورة جدية .

**المرأة فى الإدارة بدولة الإمارات العربية المتحدة :**

تقدم الإمارات العربية المتحدة حالة عملية مثيرة عن الاتجاهات نحو المرأة فى الإدارة أو نحو المديرين من السيدات فى دولة تمر بسلسلة من التغييرات والتحولت من مجتمع تسوده الأنماط والقيم الثقافية والبدوية التقليدية إلى مجتمع تسوده أنماط وقيم متطورة بشأن المرأة ، تعتبر الإمارات دولة من الدول المهمة فى مجلس التعاون الخليج وكذلك من الدول الجاذبة للاستثمارات الأجنبية فى

المنطقة ، الأمر الذى أدى إلى زيادة التعميدات الاقتصادية والاجتماعية ، حيث فتحت الشركات أبوابها لدخول السيدات إلى سوق العمل كما أن التحرير الاقتصادى يخلق تغييرات فى القيم الاجتماعية بالإمارات العربية المتحدة ونقدم فيما يلى نبذة عن العوامل التاريخية والثقافية والاجتماعية والدينية والقانونية للسيدات فى الإمارات العربية المتحدة .

من وجهة النظر التاريخية ، يؤكد دستور دولة الإمارات العربية المتحدة والذي يركز على المبادئ والقيم الإسلامية على المساواة بين الرجل والمرأة ويحمى الحقوق والامتيازات التى حصلت عليها المرأة فى الإسلام حيث تتمتع المرأة فى دولة الإمارات بنفس المراكز أو الحقوق القانونية ، وينفس الألقاب ، وبالحق فى التعليم ، وبالحق فى العمل والاختيار بين المهن والحرف المختلفة وينفس مزايا التأمين الصحى

، إلخ التى يتمتع بها الرجال كما تتمتع المرأة بالحق فى الميراث وفقاً للأسس الدينية المعروفة ، ولقد اتسع وتطور دور المرأة فى دولة الإمارات العربية المتحدة خلال السنوات الثلاثين الماضية مع تطور ونهضة الدولة فى مجالات عديدة منذ إعلان الاتحاد فى عام ١٩٧٢ ( دستور دولة الإمارات العربية المتحدة ١٩٧٢ ) .

اعترف أعضاء المجلس الأعلى للاتحاد (الحكومة الفيدرالية فى دولة الإمارات ) منذ البداية بى منذ نشأة الاتحاد فى عام ١٩٧٢ بدور المرأة ومشاركتها فى التنمية الاقتصادية بالدولة وعلى الرغم من أن المرأة قد حصلت على حقوقها كما كفلها لها الإسلام قبل إعلان الاتحاد إلا أن الدستور الإماراتى والذي أعلن مع قيام الاتحاد قد نص على أن العدالة الاجتماعية ينبغي أن تمتد لتشمل الجميع وأن الجميع (رجال وسيدات)

سواء أمام القانون إلى جانب ذلك ، فإن الدستور الإماراتى يحرم التمييز على أسس جنسية فى الواقع العملى فى كل الأحوال أو المجالات خاصة فى مجالات التوظيف ، وحقوق الملكية وتأسيس أو ممارسة التجارة والأعمال ( دستور دولة الإمارات العربية المتحدة ١٩٧٢ ) .

حققت السيدات فى الإمارات تقدماً مهما وملحوظا خلال السنوات الخمسة والعشرين الماضية حيث اتبعت كل فرص التعليم على كل المستويات وفى كل المجالات أمام المرأة فى دولة الإمارات العربية المتحدة لى تشارك فى تطوير المجتمع جنباً إلى جنب مع الرجل واليوم توجد المرأة فى كل المجالات الوظيفية من أساتذة جامعات ومدرسين ومحاميين ومهندسين وأطباء ووكلاء وزارات ووزراء ( حيث تم تعيين أول وزيرة للاقتصاد والتخطيط فى أول نوفمبر



٢٠٠٤) ومديرين ، إلى العمل في الجيش والشرطة ، ويمتص القطاع الحكومي معظم العاملين من السيدات وخاصة في القطاعات التقليدية مثل التعليم والصحة ، ومع ذلك فإن المرأة تعمل في قطاعات عديدة أخرى بجهاز الخدمة المدنية للدولة ، حيث تمثل نسبة السيدات العاملات في الحكومة الفيدرالية ٤٠٪ من إجمالي قوة العمل بهذا القطاع وتسيطر السيدات على الوظائف المختلفة بالقطاعات التقليدية ، حيث أن نسبة ١٠٠٪ من المدرسين بمدارس التمريض و ٥٥٪ من المدرسين بالمدارس الابتدائية و ٥٦٪ من المدرسين بالمدارس المتوسطة والإعدادية هي من السيدات ، كما تمثل نسبة العاملين من السيدات في القطاع الصحي ٥٤,٣٪ إلى إجمالي قوة العمل بهذا القطاع حيث إن واحداً من كل ثلاثة من الأطباء ومن الصيدليين ومن الفنيين ومن

الإداريين بالقطاع الصحي تكون من السيدات بالإضافة إلى نسبة ٨١٪ من طقم التمريض هو من السيدات (وزارة التخطيط في دولة الإمارات العربية المتحدة ٢٠٠٤) أما في القطاع المالي فإن نسبة المواطنات العاملات تمثل ٥٧٪ إلى إجمالي قوة العمل من المواطنين في هذا القطاع ، وتمثل ٢٩,٢٪ إلى إجمالي قوة العمل من السيدات ( المواطنات والوافدات) في هذا القطاع (لجنة تطوير الموارد البشرية في البنوك ٢٠٠٢) .

بنظرة إجمالية ، فقد زادت نسبة مشاركة السيدات في قوة العمل من ٩,٦٪ في عام ١٩٨٦ إلى ١١,٧٪ في عام ١٩٩٥ ثم وصلت إلى ٢٢,٤٪ في عام ٢٠٠٤ ، وبمرغم زيادة مشاركة السيدات في قوة العمل ، إلا أن هذه المشاركة لا زالت أقل من المعدلات العالمية (٣٤,٥٪) (World Bank 1999) وربما يرجع ذلك إلى عوامل

عديدة منها ثقافة المجتمع (العادات والتقاليد) والرفاهية الاقتصادية والتي تعنى للكثيرين أن عمل المرأة أمر اختياري وليس ضرورياً ، كما أن هناك مؤشرات على أن الشهادات العلمية التي حصلت عليها العديد من السيدات في دولة الإمارات لا تتناسب مع احتياجات سوق العمل كما أن عدداً كبيراً من السيدات يتركن العمل بعد الزواج وإنجاب الأطفال ، وهذا قد يعود جزئياً إلى عدم توافر مراكز مناسبة لرعاية الأطفال ، ويعود جزئياً أيضاً إلى الاعتقاد بأن الوظيفة الأولى للمرأة هي رعاية الأسرة وتربية الأطفال وأن رعاية الأم هي الأكثر نفعاً لأطفالها من رعاية الآخرين وأخيراً ربما يرجع إلى تركيز السيدات في العمل بالقطاعات التقليدية مثل التعليم والصحة والبنوك ، وانخفاض الإقبال من جانب السيدات على العمل بالقطاعات والمجالات

الوظيفية الأخرى .

كما أن المشاركة من جانب السيدات في قوة العمل تعتبر غير متوازنة ، وخاصة إذا تم تحليل نوعية الوظائف التي تعمل بها السيدات معظم المراكز الوظيفية للسيدات تركزت في مجموعات وظيفية في المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا وعلى الرغم من المعدل المتزايد لانتقال أو ترقى السيدات من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الوسطى ، إلا أنه كما هو الحال في الدول الغربية فإن السيدات تحظى بتمثيل أقل في المستويات الإدارية العليا ، حيث أشارت منظمة العمل الدولية إلى أن ما بين ٢٠ إلى ٤٠ ٪ فقط من السيدات يعملن في المستويات الإدارية العليا في ٦٠ دولة حول العالم ( منظمة العمل الدولية ، ٢٠٠٤ ) .

وخلال العقد الماضي زاد عدد سيدات الأعمال في إمارة "دبي" اللاتي تنخرطن

في أنشطة تجارية مختلفة إلى خمسة أضعاف حتى وصل إلى "٣٢٢٣" والذي يمثل نسبة "٦,٧" من إجمالي المسجلين لدى غرفة تجارة وصناعة دبي في عام ٢٠٠٢ ( غرفة التجارة والصناعة بدبي ٢٠٠٢ ) وفي إمارة "أبوظبي" أيضاً زاد عدد سيدات الأعمال في "أبوظبي والعين" والمناطق المحيطة خمسة أضعاف خلال العقد الماضي حتى وصل العدد إلى "١١٤٥" والذي يمثل نسبة "٣" ٪ من إجمالي المسجلين لدى غرفة تجارة وصناعة أبوظبي في عام ٢٠٠٢ ( غرفة التجارة والصناعة بأبوظبي ٢٠٠٢ ) وتشير الأرقام أيضاً إلى أن المواطنات تمثل النسبة الأكبر من إجمالي سيدات الأعمال في أبوظبي والعين (٦٠٪) وكذلك الحال في إمارة دبي (٥٥٪) وربما ترجع المشاركة المحدودة في مجالات الأعمال الحرة أو الأنشطة التجارية من جانب السيدات مقارنة

بنظرائهن من الرجال إلى عوامل عديدة منها صعوبة الحصول على رأس المال أو الأموال المطلوبة للمشروعات والقيود الاجتماعية أو الثقافية ، والخوف من المخاطرة وتفضيل الحصول على دخل محدد ومضمون من الوظيفة ، وغياب الدعم والنصح أو المشورة الفنية بالإضافة إلى حقيقة أن إدارة الأعمال ومناخ الاستثمار في دولة الإمارات العربية المتحدة يعتمد في الأساس على العلاقات الشخصية للمستثمرين .

وفي مجال الإدارة العامة وصنع السياسة العامة حققت المرأة في دولة الإمارات العربية المتحدة بعض الإنجازات والتي تضمنت تمثيل المرأة في المجلس الاستشاري الوطني لإمارة "الشارقة" بخمسة عضوات من السيدات في أول مشاركة نسائية في العمل البرلماني بدولة الإمارات العربية

المتحدة وذلك في عام ٢٠٠١ (مجلة المرأة اليوم عدد ٢١ أكتوبر ٢٠٠١) ثم كانت الخطوة الثانية والتي تمثلت في انضمام المرأة لأول مرة لعضوية مجلس الوزراء بدولة الإمارات في أوائل نوفمبر ٢٠٠٤ كوزيرة للاقتصاد والتخطيط (صحيفة الخليج ، عدد أول نوفمبر ٢٠٠٤) بصورة عامة يمكن القول بأن هدف ضمان حقوق المرأة في المشاركة في آليات ومواقع القرار لا يزال بعيداً فهناك ضعف واضح لتمثيل المرأة في الوظائف القيادية العليا ومواقع التأثير وعلى الرغم من أنه لا توجد نصوص قانونية صريحة تميز بين الرجل والمرأة في مجال تولي المناصب السيادية والإدارية العليا إلى أن النظرة الفاحصة تكشف لنا أن التمييز يأخذ أبعاداً اجتماعية واقتصادية وسياسية مؤثرة أكثر مما لو كان هناك قانون مكتوب يساهم في تهميش المرأة

وتقييدها عن مراكز اتخاذ القرار ففي مجال الحقوق السياسية من الواضح أن المرأة في منطقة الخليج عموماً كما في العديد من الدول العربية الأخرى لا تزال محرومة من المشاركة السياسية والتي تتمثل في احترام حقوق المواطن الاجتماعية وفي حقه في التعبير عن أفكاره ضمن إطار ومؤسسات المجتمع وضعف المساهمة والممارسة في عملية اتخاذ القرارات أو في السياسات المجتمعية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (وزارة التخطيط في دولة الإمارات العربية المتحدة ٢٠٠٤) .

إن حرمان المرأة من حقوقها السياسية وغياب تمثيلها في الوظائف القيادية العليا ومحدودية فعاليتها في اتخاذ القرار واقتصار مشاركتها على وظائف تقليدية محدودة سيعرقل تحقيق أي تقدم أو تنمية منشودة تركز

على المساواة بين الجنسين وصولاً إلى تعزيز حقيقى لتوعية الحياة ولذلك فإن توقيع اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة يظل ضرورة ملحة ومطلباً أساسياً لذلك لا بد إذا من محاولة التوصل إلى صياغة رؤية مستقبلية لتعزيز المساعي الديمقراطية في أقطار مجلس التعاون لدول الخليج العربية ، هذه البلدان التي يمكن اعتبارها على التاريخ الطويل حديثة العهد نسبياً بمثل هذه الطروحات .

وعلى الرغم من التقدم الذي أحرزته المرأة في دولة الإمارات العربية المتحدة خلال السنوات الثلاثين الماضية منذ إعلان الاتحاد وحتى اليوم فإن السيدات لا يزالن يتخلفن عن نظرائهن من الرجال فيما يتعلق بالسلطة والفرص والمساواة في نظم المكافآت والحوافز وبرغم عدم وجود دراسات توثق لوجود تحيز أو تمييز ضد السيدات في العمل

، إلا أن المتاح في الدراسات السابقة يبرز بجلاء أن الاتجاهات نحو المرأة (الاختلافات بين الجنسين) ربما تمنح المنظمات من إعطاء الفرصة الكاملة للسيدات للإنجاز في العمل والنمو أو الترقى في السلم الإداري للمنظمة وهذا جانب مما تتناوله الدراسة الحالية .

### أهمية البحث :

#### Significance of Research :

ترجع أهمية هذا البحث إلى قلة أو ندرة الدراسات التي أجريت عن وضع المرأة في الإدارة في الدول العربية ، وخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة كما أن هذا البحث يمكن أن يضيف إلى الدراسات السابقة بشأن مدى وجود تحيز ضد المرأة بصفة عامة وضد المرأة العربية بصفة خاصة حيث يتم التركيز في هذا البحث على تحليل اتجاهات أو إدراكات المديرين من الجنسين نحو المرأة في الإدارة في منظمات

الأعمال والمؤسسات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة من خلال التركيز على ثلاثة مجالات أو أبعاد : البيئة التنظيمية للمديرين من السيدات في المنظمات المختلفة بدولة الإمارات العربية المتحدة ونظرة المديرين من الجنسين إلى إنجازات أو تقدم المرأة في الهيكل التنظيمي للشركة والاختلافات في أنماط القيادة بين المديرين من الجنسين وتأثيرها على تحقيق أهداف المنظمة كما يمكن أن يساعد هذا البحث الإدارة العليا في المنظمات المختلفة بدولة الإمارات في التعرف على المعوقات التي تقف أمام المرأة في سعيها نحو التقدم في العمل والترقى في الهيكل التنظيمي للشركة وتطوير السياسات والنظم التي تمنع من التمييز ضد المرأة خاصة في المستويات الإدارية العليا وأخيراً يمكن أن يساعد هذا البحث صناعات السياسة في

دولة الإمارات العربية المتحدة في سعيهم نحو تحسين وتطوير وضع المرأة في مجالات الأعمال المختلفة بصفة خاصة وفي المجتمع بصفة عامة .

### مشكلة البحث :

#### Research Questions :

تتجسد مشكلة هذا البحث بصورة رئيسية في تحليل الاتجاهات والإدراكات الحالية للمديرين من الجنسين نحو المرأة في الإدارة بمنظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة ويمكن التعبير عن مشكلة البحث بشكل أكثر تفصيلاً من خلال التساؤلات التالية :

- ١ - إلى أي مدى يدرك أو يرى المديرون من الجنسين في منظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة تقبل أو قبول المرأة في المناصب الإدارية ؟

٢ - هل يختلف المديرون من الجنسين في المنظمات الإماراتية محل الدراسة بشأن إدراكاتهم أو اتجاهاتهم نحو المرأة في الإدارة ؟

٣ - ما هي الاختلافات في أنماط القيادة بين المديرين من الجنسين في المنظمات محل الدراسة وما مدى فعالية هذه الأنماط في تحقيق أهداف المنظمة ؟

**أهداف البحث :**

**Research Objectives :**

في ضوء مشكلة وأسئلة البحث ومن خلال التقصي والتحليل يسمى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :-

١ - توصيف البيئة التنظيمية للمديرين من السيدات في المنظمات المختلفة بدولة الإمارات العربية المتحدة .

٢ - معرفة ما إذا كانت اتجاهات المديرين من السيدات في المستويات

الإدارية المختلفة بالمنظمات محل الدراسة تختلف عن اتجاهات نظرائهن من الرجال نحو تقدم المرأة في الإدارة أو في الهيكل التنظيمي .

٣ - معرفة ما إذا كانت أنماط القيادة بين المديرين من السيدات بالمنظمات الإماراتية محل الدراسة تختلف عن أنماط القيادة لنظرائهن من الرجال ومدى فعالية أنماط القيادة تلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .

٤ - تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تقيد منظمات الأعمال وصناع السياسة بدولة الإمارات العربية المتحدة فيما يتعلق بوضع المرأة في الإدارة والمعوقات أمام ترقيتها في السلم الإداري للمنظمات .

**فروض الدراسة :**

**Research Hypotheses :**

تسمى هذه الدراسة إلى

اختبار صحة الفروض التالية:

١ - يعتقد المديرون من الجنسين في منظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة أن بيئة المنظمة تشجع على تبوء السيدات لمراكز قيادية في العمل وعلى تقبلهن في المراكز الإشرافية .

٢ - لا توجد اختلافات جوهريّة بين المديرين من الجنسين فيما يتعلق بفرص التوظيف والمكافآت والحوافز المقدمة لهم من المنظمات محل الدراسة بدولة الإمارات العربية المتحدة .

٣ - لا توجد اختلافات جوهريّة بين المديرين من الجنسين بشأن اتجاهاتهم نحو إنجازات أو تقدم المرأة في العمل في منظمات الأعمال محل الدراسة بدولة الإمارات العربية المتحدة .

٤ - لا توجد اختلافات

جوهريه فى انماط وسلوكيات القيادة بين المديرين من الجنسين فى المنظمات محل الدراسة بدولة الإمارات العربية المتحدة .

**منهجية الدراسة :**

#### Methodology :

تستخدم هذه الدراسة مداخل متعددة من أجل تحقيق أهدافها ويتضمن هذا المدخل كلا من الأسلوب النظرى التحليلى والدراسة الميدانية ، وتتمثل أهم مصادر البيانات فيما يلى :

- الاطلاع على المصادر المختلفة مثل الكتب والمقالات والأبحاث والتقارير والمستندات ومصادر المكتبة الأخرى .

- أما المصادر الأولية للبيانات فتتمثل فى البيانات التى تم تجميعها بواسطة الاستقصاء الذى تم توجيهه إلى مجموعة من المديرين من الجنسين فى المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسات

الحكومية ومنظمات الأعمال بدولة الإمارات العربية المتحدة بالإضافة إلى المقابلات الشخصية التى أجريت بواسطة الباحث مع مجموعة من مديرى الإدارة العليا من الجنسين (٤٠ من المديرين) بتلك المنظمات ويرتكز مدخل الدراسة بصفة رئيسية على الاستقصاء الذى تم استخدامه فى دراسة (Ko-shal et al., 1998) وكذلك على الاستقصاء الذى استخدم بواسطة (Frank, 1998) وإن كان قد تم إدخال العديد من التـمـديلات على هذه الاستقصاءات لتتناسب مع بيئة الأعمال بدولة الإمارات العربية المتحدة ونظراً لطبيعة البحث الاستطلاعية وتركيزه على دراسة ظاهرة جديدة لأول مرة (اتجاهات أو إدراكات المديرين من الجنسين نحو المرأة فى الإدارة فى منظمات الأعمال بدولة الإمارات العربية المتحدة ) وكذلك نظراً لتنوع البيانات

الترتيبية المستخدمة ، فقد اعتمد الباحث فى تحليل البيانات على الأساليب الإحصائية الوصفية التى تتناسب وطبيعة هذا البحث .

**مجتمع وعينة البحث :**

يتكون المجتمع الإحصائى لهذه الدراسة من المؤسسات الحكومية ( الصحة والتعليم والشرطة والبلديات ) ومنظمات الأعمال ( البنوك والاتصالات ) بدولة الإمارات العربية المتحدة سواء قطاع عام أو خاص ، أو منظمات صناعية أو خدمية أما عينة البحث فقد تم الاعتماد على عينة غير احتمالية وهى العينة الميسرة والتى تتفق مع طبيعة البحث الاستطلاعية وتسهل من الحصول على البيانات حيث تم توزيع وتجميع جانب من قوائم الاستقصاء على المديرين الملتحقين بأحد البرامج التدريبية التى نظمتها "جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا" لصالح "ديوان إمارة عجمان "

الشركات وأنماط القيادة للمديرين بالمنظمات الخاضعة للدراسة وقضايا أخرى مرتبطة بالاختلافات بين المديرين من الجنسين مثل الاختيار والتعيين والترقية والإشراف والأجور بالإضافة إلى إجراء مالا يقل عن (٤٠) من المقابلات الشخصية مع الإدارة العليا بتلك المنظمات وذلك بهدف تأكيد وتفسير نتائج الاستقصاء بشأن دور البيئة التنظيمية في تشجيع السيدات على الترقى في الهيكل التنظيمي وتقبل السيدات في المناصب الإشرافية ونظم الأجور والمكافآت وأنماط القيادة ومدى وجود تمييز ضد المرأة في التوظيف أو الترقية ، إلخ. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية في تحليل البيانات والتي تتفق مع طبيعة هذا البحث والذي يعتبر أحد الأبحاث الاستطلاعية ، والتي تتفق كذلك مع طبيعة البيانات

والمنظمات محل الدراسة ، هذه المجموعة كانت منخرطة في برنامج تدريبي أعد لصالح "ديوان إمارة عجمان" بدولة الإمارات العربية المتحدة ، بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المديرين تم استقصاؤهم بمساعدة بعض الطلاب الخريجين العاملين بهذه المنظمات هذه المجموعات من المديرين عكست أو مثلت أنشطة أو إدارات مختلفة في الشركات أو المنظمات الإماراتية واعتمد الاستقصاء الذي تم استخدامه في هذا البحث على مقياس ليكرت المكون من خمس درجات ( أوافق بقوة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق على الإطلاق ) وإلى جانب سؤالهم المستقصى منهم عن بيئاناتهم الديموجرافية تم سؤالهم كذلك عن البيئة التنظيمية ونظام المكافآت والحوافز بالمنظمة وفرص الإنجاز أو التقدم في المنظمات أو

والتي شارك فيها الباحث كأحد المديرين أما الجانب الأكبر من قوائم الاستقصاء فقد تم توزيعها على وتجميعها من المديرين بالمستويات الإدارية المختلفة بالبنوك والشركات والمؤسسات الحكومية بدولة الإمارات العربية من خلال طلاب جامعة عجمان (التي يعمل فيها الباحث كأستاذ مساعد) العاملين بتلك الجهات وقد تم تحديد حجم العينة ( ما يقرب من ١٢٠ مفردة ) بناء على حجم العينة في الدراسات السابقة المقارنة التي تناولت وضع المرأة في الإدارة في المجتمعات أو الدول الأخرى (Frank, 1998 Koshal et al., 1998; Ramguttty-(Wong, 2000; Liff, Wrrall and (Cooper, 1997; Frank, 2001) والتي تراوح حجم العينة فيها ما بين ٥٠ و ١٢٠ مفردة " وتضم وحدة العينة المديرين من الجنسين في المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسات

المجموعة ومستويات القياس المستخدمة وأهداف الدراسة بالإضافة إلى أن معظم الدراسات السابقة التي تناولت وضع المرأة في الإدارة قد استخدمت هذه الأساليب الإحصائية الوصفية. (Frank, 1998; Koshal et al. 1998; Ramgutty - Wong, 2000; Liff, Wrrall and Cooper, 1997 ; Frank, 2001).

### مناقشة النتائج : Results

يتضح من تحليل البيانات الديموجرافية للعاملين من الجنسين في منظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة ( الجدول ١ و ٢ و ٣ )

أن نسبة السيدات إلى إجمالي المستجيبين في هذه الدراسة تمثل ( ٥٧ % ) وأن ( ٨٩ % ) من المستجيبين من الجنسين تتراوح أعمارهم بين ٢٥ إلى ٤٠ سنة وأن متوسط الخبرة للمستجيبين من الجنسين هي ما يقرب من ( ٤ ) سنوات وتبرز البيانات الديموجرافية أيضاً أن ما يقرب من ( ٧٧ % ) من المستجيبين من الجنسين حاصلين على درجات جامعية ، وهذا قد يعكس اهتمام دولة الإمارات العربية المتحدة بالتعليم الجامعي للجنسين وبدون تمييز وقد يعكس أيضاً ما تتيحه منظمات الأعمال للعاملين بها من فرص (منح

دراسية وأجازات وتشجيع إلخ) من أجل استكمال دراستهم الجامعية ومن المؤشرات المهمة التي تؤكد هذا البيانات الديموجرافية أيضاً أن ( ٧٧ % ) من إجمالي المستجيبين من الجنسين تتراوح مرتباتهم ما بين ٥ إلى ١٥ ألف درهم شهرياً وهذا قد يعكس ارتفاع مستويات الدخل بدولة الإمارات العربية المتحدة وقد يعكس أيضاً عدم وجود تمييز في نظم المكافآت والحوافز بين العاملين من الجنسين في منظمات الأعمال محل الدراسة ولكن هذه النتيجة تتطلب تحليلات إضافية وهذا ما سيتم فيما بعد .

الجدول رقم (١) بيانات ديموجرافية عن المديرين من الجنسين في المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة

الخصائص		عدد المستجيبين	النسبة ( % )
الجنس	الرجال	٤٩	٤٣ %
	السيدات	٦٦	٥٧ %
	الإجمالي	١١٥	١٠٠ %
المستوى الإداري في المنظمة	الإدارة العليا	١٦	١٤
	الإدارة الوسطى	٦٨	٥٩
	الإدارة الإشرافية	٣٦	٣١
	الإجمالي	١١٥	١٠٠
السن	أقل من ٢٥ سنة	٣٠	٢٦
	من ٢٦ إلى ٣٠ سنة	٣٧	٣٢
	من ٣١ إلى ٣٥ سنة	٢٥	٢٢
	من ٣٦ إلى ٤٠ سنة	١٠	٩
	من ٤١ إلى ٥٠ سنة	٩	٨
	من ٥١ إلى ٦٠ سنة	٤	٣
	الإجمالي	١١٥	١٠٠



**تابع الجدول رقم (١)**  
**بيانات ديموجرافية عن المديرين من الجنسين في المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة**

النسبة ( % )	عدد المستجيبين	الخصائص	
٢٣	٣٦	درجة قبل جامعية	المستوى التعليمي
٧٣	٨٤	درجة جامعية	
٤	٥	دراسات عليا ( ماجستير / دكتوراه )	
١٠٠	١١٥	الإجمالي	
٤٠	٤٦	أعزب	الحالة الاجتماعية
٥٦,٥	٦٥	متزوج	
٣,٥	٤	مطلق	
٠	٠	أخرى	
١٠٠	١١٥	الإجمالي	
٣٥	٤٠	أقل من ثلاث سنوات	سنوات الخبرة في المنظمة الحالية بالسنوات
٢٠	٢٣	من ٣ إلى أقل من ٥ سنوات	
٢٥	٢٩	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
١٥	١٧	من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة	
٥	٦	٢٠ سنة فأكثر	
١٠٠	١١٥	الإجمالي	
٥٣	٦١	لا يوجد	عدد الاطفال
٨	٩	طفل واحد	
١٦,٥	١٩	طفلين	
٩,٥	١١	٣ أطفال	
١٣	١٥	٤ أطفال فأكثر	
١٠٠	١١٥	الإجمالي	
٢٥	٢٩	أقل من ٥٠٠٠ درهم	معدل الأجر الشهري
٢٠,٥	٢٨	من ٥٠٠٠ لأقل من ١٠٠٠٠ درهم	
١٦	١٨	من ١٠٠٠٠ لأقل من ١٥٠٠٠ درهم	
٨,٥	٩	أكثر من ١٥٠٠٠ درهم	
١٠٠	١١٥	الإجمالي	

( ٦ % ) من إجمالي المستجيبين من السيدات وهى نسبة أقل كثيراً من نسبة المديرين من الرجال التى تتواجد فى المستويات الإدارية العليا ( ٢٤ % ) إلى إجمالى المستجيبين من الرجال ، وهذا يتفق مع الدراسات السابقة

التي تم تحليلها من الجداول ( ٢ و ٣ ) ظهرت مجموعة من الاختلافات بين الرجال والسيدات فيما يتعلق بالتمثيل فى المستويات الإدارية المختلفة ، حيث وجد أن نسبة المديرين من السيدات التى تتواجد فى المستويات الإدارية العليا تمثل

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية .  
وعند إجراء مقارنة بين العاملين من انجنسين فيما يتعلق بالبيانات الديموجرافية وذلك لاكتشاف أوجه ائشبه والاختلاف بينهما والتى يمكن أن تؤثر على وضع المرأة فى الإدارة فى المنظمات محل الدراسة وبناءً على المعلومات

أو الدنيا بينما ( ٤٩٪) من المستجيبين من الرجال يعملون في المستويات الإدارية الوسطى و ( ٢٧٪) يعملون في المستويات الإدارية الإشرافية أو الدنيا أى أنه لا توجد فروق واضحة بين الرجال والسيدات فيما يتعلق بالتواجد في المستويات الإدارية الوسطى والإشرافية أو الدنيا .

(. 1980, Igan) وقد يرجع إلى القيم الثقافية والاجتماعية التي تشجع سيطرة النموذج الرجالي في الإدارة (Koshal et al., 1998 ; Frank, 2001) في حين أن (٦٧٪) من المستجيبين من السيدات يعملن في المستويات الإدارية الوسطى و (٢٧٪) يعملن في المستويات الإدارية الإشرافية

المختلفة التي تؤكد انخفاض تمثيل المرأة في المستويات الإدارية العليا (Koshal et al., 1998 ; Newman, 1995 ; Coyle, 1988 ; Itzin and Newman, 1995 ). يرجع التمثيل المحدود للمرأة في المستويات الإدارية العليا إلى الاختلافات بين العاملين من الجنسين (Riger and Gal-

الجدول رقم (٢) بيانات ديموجرافية عن المديرين من السيدات في المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة

الخصائص		عدد المستجيبين	النسبة ( % )
المستوى الإداري في المنظمة	الإدارة العليا	٤	٦
	الإدارة الوسطى	٤٤	٦٧
	الإدارة الإشرافية	١٨	٢٧
السن	الإجمالي	٦٦	١٠٠
	أقل من ٢٥ سنة	٢٥	٣٨
	من ٢٦ إلى ٣٠ سنة	٢٥	٣٨
	من ٣١ إلى ٣٥ سنة	١٠	١٥
	من ٣٦ إلى ٤٠ سنة	٤	٦
	من ٤١ إلى ٥٠ سنة	١	١,٥
	من ٥١ إلى ٦٠ سنة	١	١,٥
المستوى التعليمي	الإجمالي	٦٦	١٠٠
	درجة قبل جامعية	١٧	٢٦
	درجة جامعية	٤٧	٧١
	دراسات عليا ( ماجستير / دكتوراه )	٢	٣
الحالة الاجتماعية	الإجمالي	٦٦	١٠٠
	أعزب	٣٧	٥٦
	متزوج	٢٧	٤١
	مطلق	٢	٣
	أخرى	٠	٠
سنوات الخبرة في المنظمة الحالية بالسنوات	الإجمالي	٦٦	١٠٠
	أقل من ثلاث سنوات	٢٩	٤٤
	من ٣ إلى أقل من ٥ سنوات	١٦	٢٤

**تابع الجدول رقم (٢)**  
**بيانات ديموجرافية عن المديرين من السيدات في المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة**

النسبة ( % )	عدد المستجيبين	الخصائص	
٢٦	١٧	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	سنوات الخبرة في المنظمة الحالية بالسنوات
٤,٥	٣	من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة	
١,٥	١	٢٠ سنة فأكثر	
١٠٠	٦٦	الإجمالي	
٦٨	٤٥	لا يوجد	عدد الأطفال
٧,٥	٥	طفل واحد	
١٤	٩	طفلين	
٦	٤	٣ أطفال	
٤,٥	٣	٤ أطفال فأكثر	
١٠٠	٦٦	الإجمالي	
٣٠	٢٠	أقل من ٥٠٠٠ درهم	معدل الأجر الشهري
٦١	٤٠	من ٥٠٠٠ لأقل من ١٠٠٠٠ درهم	
٩	٦	من ١٠٠٠٠ لأقل من ١٥٠٠٠ درهم	
٠	٠	أكثر من ١٥٠٠٠ درهم	
١٠٠	٦٦	الإجمالي	

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية .

**الجدول رقم (٣)**  
**بيانات ديموجرافية عن المديرين من الرجال في المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة**

النسبة ( % )	عدد المستجيبين	الخصائص	
٢٤	١٢	الإدارة العليا	المستوى الإداري في المنظمة
٤٩	٢٤	الإدارة الوسطى	
٢٧	١٣	الإدارة الإشرافية	
١٠٠	٤٩	الإجمالي	
١٠	٥	أقل من ٢٥ سنة	السن
٢٤	١٢	من ٢٦ إلى ٣٠ سنة	
٣١	١٥	من ٣١ إلى ٣٥ سنة	
١٢	٦	من ٣٦ إلى ٤٠ سنة	
١٧	٨	من ٤١ إلى ٥٠ سنة	
٦	٣	من ٥١ إلى ٦٠ سنة	
١٠٠	٤٩	الإجمالي	
١٨	٩	درجة قبل جامعية	المستوى التعليمي
٧٦	٣٧	درجة جامعية	
٦	٣	دراسات عليا ( ماجستير / دكتوراه )	
١٠٠	٤٩	الإجمالي	

**تابع الجدول رقم (٣)**  
**بيانات ديموجرافية عن المديرين من الرجال في المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة**

النسبة ( % )	عدد المستجيبين	الخصائص
١٨	٩	أعزب
٧٨	٣٨	متزوج
٤	٢	مطلق
٠	٠	أخرى
١٠٠	٤٩	الإجمالي
٢٢	١١	أقل من ثلاث سنوات
١٤	٧	من ٣ إلى أقل من ٥ سنوات
٢٤	١٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
٣٠	١٤	من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة
١٠	٥	٢٠ سنة فأكثر
١٠٠	٤٩	الإجمالي
٣٣	١٦	لا يوجد
٨	٤	طفل واحد
٢٠,٥	١٠	طفلين
١٤	٧	٣ أطفال
٢٤,٥	١٢	٤ أطفال فأكثر
١٠٠	٤٩	الإجمالي
١٨	٩	أقل من ٥٠٠٠ درهم
٣٧	١٨	من ٥٠٠٠ لأقل من ١٠٠٠٠ درهم
٢٤,٥	١٢	من ١٠٠٠٠ لأقل من ١٥٠٠٠ درهم
٢٠,٥	١٠	أكثر من ١٥٠٠٠ درهم
١٠٠	٤٩	الإجمالي

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية .

البيئة التنظيمية للمديرين من السيدات من خلال فحص أو تحليل إدراكات أو اتجاهات المديرين من الجنسين في المنظمات الإماراتية بشأن بعدين رئيسيين :-  
١ - تشجيع السيدات لتبوء مراكز قيادية في العمل

الأعمال في دولة الإمارات العربية المتحدة وتقترب بعض المجالات التي يمكن أن تخضع للتحسينات .  
**أولاً : البيئة التنظيمية للمديرين من السيدات في المنظمات محل الدراسة :**  
في هذه الدراسة تم تحليل

وتقدم هذه الدراسة مجموعة من النتائج أو وجهات النظر المهمة والتي تتفق مع بعض نتائج الدراسات السابقة التي أجريت في دول أخرى وتلقى الضوء على بعض التحديات التي تواجه السيدات العاملات في بيئة

وتشجيع الآخرين لتقبل  
السيدات في المناصب  
الإشرافية .

٢ - المساواة بين الجنسين في  
فرص التوظيف وفي نظم  
المكافآت والحوافز .

٣ - تشجيع السيدات لتبوء مراكز  
قيادية في العمل وتشجيع  
الأخرين لتقبل السيدات في  
المناصب الإشرافية :

أظهرت نتائج الاستقصاء  
كما هو موضح في الجدول  
رقم (٤) أن المديرين من  
الجنسين اتفقوا بشأن تشجيع  
المنظمات للسيدات لتبوء  
مراكز قيادية في العمل حيث  
أشار نحو (٧٠٪) من المديرين  
من السيدات و (٧٥٪) من  
المديرين من الرجال أنهم إما  
يوافقون أو يوافقون تماماً  
(حيث أعطى درجات ٤ أو ٥  
على مقياس ليكرت المكون من  
خمس درجات ) على أن  
منظماتهم تشجع السيدات  
على تبوء مراكز قيادية في  
العمل وأن هناك مجموعة من  
القيود المحدودة أو البسيطة

التي تموق تقدم أو ترقى  
السيدات في الهياكل  
التنظيمية بالمنظمات محل  
الدراسة حيث أشار (٢٢٪) من  
المديرين من السيدات و  
(١٨٪) من المديرين من  
الرجال أنهم إما يوافقون أو  
يوافقون تماماً على وجود قيود  
بسيطة أو محدودة في  
المنظمات تعوق من تقدم المرأة  
في الإدارة كما أشارت نسبة  
أعلى قليلاً من المديرين من  
الرجال (٢٣٪) مقارنة  
بالمديرين من السيدات (٢٩٪)  
إلى أن منظماتهم تبحث بقوة  
عن أنشطة أو أساليب معينة  
لزيادة تمثيل المرأة في  
المستويات الإدارية العليا ومع  
ذلك فإن ما يزيد على نصف  
المديرين من الجنسين (٥٣٪)  
من المديرين من الرجال  
و ٦٤٪ من المديرين من  
السيدات) بالمنظمات  
الخاضعة للدراسة قد أشاروا  
إلا أنهم إما يوافقون أو  
يوافقون تماماً على أن تمثيل  
السيدات في المستويات

الإدارية العليا لا يزال محدوداً  
لثقافة ، وهذا التمثيل الأقل  
للسيدات في المستويات  
الإدارية العليا موجود في  
منظمات الأعمال العامة  
والخاصة وفي المنظمات  
الحكومية بدولة الإمارات  
العربية المتحدة .

وربما يرجع التمثيل  
المحدود للسيدات في  
المستويات الإدارية العليا  
بالمنظمات الإماراتية وكما  
أشار المديرون في هذه  
المنظمات إلى القيم الثقافية  
والاجتماعية السائدة في  
المجتمع والتي تقلب متطلبات  
الأسرة ورعاية الأطفال على  
متطلبات العمل والترقى في  
الهياكل الإدارية بالمنظمات  
وبالتالي افتقاد المرأة للطموح  
الذي يمكن أن يساعد في  
الوصول إلى المستويات  
الإدارية العليا كما قد يرجع  
أيضاً إلى افتقاد المرأة للثقة  
بالحصول على مناصب إدارية  
في المستويات العليا وافتقاد  
المرأة للتشجيع من الآخرين  
خاصة من أفراد الأسرة ومن

المديرين بالمنظمات بالإضافة إلى سيطرة أو سيادة النمط الرجولي في الإدارة بالمنظمات في دولة الإمارات العربية المتحدة مثلها مثل مجتمعات كثيرة أخرى .

#### الجدول رقم (٤)

التشجيع التنظيمي للسيدات في المنظمات محل الدراسة

بدولة الإمارات العربية المتحدة

إدراكات المديرين من الرجال والسيدات : نسبة الذين يوافقون الذين يوافقون تماماً		التشجيع التنظيمي للسيدات
السيدات	الرجال	
٧٠	٧٥	• المنظمة تشجع السيدات
٣٣	١٨	• هناك معوقات بسيطة أو محدودة أمام السيدات للتقدم في العمل أو في الهيكل الإداري بالمنظمة .
٢٩	٣٣	• تسعى المنظمة إلى زيادة عدد السيدات في المراكز أو المناصب الإدارية العليا .
٦٤	٥٣	• عدد السيدات لا يزال محدوداً في المناصب الإدارية العليا .
		• ملحوظة : هؤلاء الذين اختاروا ٤ أو ٥ على مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط وأوافق وأوافق تماماً

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية .

بنظرائهم من السيدات (٧٦٪) أنهم يتقبلون فكرة أن تكون امرأة مشرفاً أو رئيساً لهم .  
تظهر النتائج أنه على الرغم من أن منظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية محل الدراسة في دولة الإمارات العربية المتحدة وكما أشار المديرين من الجنسين تشجع السيدات على تبوء مراكز قيادية في العمل وعلى تقبل

وفيما يتعلق بتقبل أو قبول السيدات في المناصب الإشرافية وكما هو واضح في الجدول رقم (٥) أشار المدبرون من الرجال (٥٧٪) من السيدات (٧٧٪) أنهم يشعرون بالارتياح عندما يتلقون تعليمات العمل من المديرين من السيدات ، وفي قضية أخرى أشارت نسبة أقل من الرجال (٥٥٪) مقارنة

المراة في المناصب الإشرافية إلا أنه يلاحظ أن تمثيل المرأة في المناصب الإدارية العليا لا يزال محدوداً للغاية (الجدول رقم ٢) وأن المديرين من الجنسين يدركون هذا التمثيل المحدود جداً للمرأة في المناصب الإدارية العليا (الجدول رقم ٤) بالإضافة إلى أن نسبة أقل من الرجال مقارنة بالسيدات تتقبل فكرة أن تكون امرأة مشرفاً أو رئيساً لهم (الجدول رقم ٥) هذه النتائج تبرز أن نموذج المدير لا يزال هو النموذج المسيطر في دولة الإمارات العربية المتحدة وأن الحكم على أداء المديرين من الجنسين يتأثر بهذا النموذج وهذا يتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أجريت في مجتمعات وعبر ثقافات مختلفة (Riger and Galligan, 1980; Dorbzyński, 1996; Guy, 1992; Rosener, 1995). كما أنه إذا أخذنا في الاعتبار القيم الاجتماعية

والثقافية في المجتمع الإماراتي فإنه ليس من المستغرب أن يشعر ما يقرب من نصف المديرين من الرجال (٤٥٪) بعدم الارتياح إذا كانت مديرتهم أو رئيستهم سيدة .

#### الجدول رقم (٥)

تقبل السيدات اللاتي تعملن في الوظائف الإشرافية في المنظمات محل الدراسة بدولة الإمارات العربية المتحدة

إدراكات المديرين من الرجال والسيدات : نسبة للذين يوافقون الذين يوافقون تماماً		قبول السيدات اللاتي يعملن في الوظائف الإشرافية
السيدات	الرجال	
٧٢	٥٧	• أتقبل التعليمات من السيدات (مشرقات - رؤساء ) بصدر رحب .
٧٦	٥٥	• أتقبل بارتياح وبدون حساسيات إذا كانت امرأة هي مشرقي أو رئيستي في العمل .

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية .

#### ٢ = المساواة بين الجنسين

في نهرى التوظيف وفي نظم المكافآت والموازن .

تشير نتائج الجدول رقم (٦) إلى أن معظم المديرين من الجنسين (٨٦٪ من المديرين من الرجال و ٧١٪ من المديرين من السيدات) بالمنظمات محل الدراسة يعتقدون ( إما يوافقون أو يوافقون تماماً ) بأن الإنجاز في العمل أو الترقيّة في المنظمات التي يعملون بها يركز على المقدرة أو الكفاءة وليس على أساس الجنس (رجال وسيدات) ومع ذلك

وعندما سئل المديرين من الجنسين عن أسس التوظيف أو التعيين في هذه المنظمات ، كانت الإجابات مختلفة بعض الشيء حيث أشارت نسبة أقل من المديرين من السيدات (٥٩٪) مقارنة بنظرائهن من المديرين من الرجال (٧١٪) إلى أن توظيف أو تعيين الأفراد يعتمد على قدراتهم وكفاءتهم وليس على أساس الجنس على الجانب الآخر ترى المديرات من السيدات أن الإجحاف والتمييز ضد المرأة ليس واضحاً في التوظيف أو الاختيار والتعيين ، ويرغم

ذلك تشعّر المديرات من السيدات بأن هناك إجحافاً أو تمييزاً ضد المرأة فيما يتعلق بضرورة أن تعمل السيدات بنشاط وقوة أكبر من نظرائهن من الرجال حتى يثبتن أنفسهن ويحصلن على الاعتراف والتقدير في منظماتهن وتكن قادرات على الترقى والصعود في الهيكل الإداري للمنظمة ، كما ترى السيدات أن هناك تمييزاً ضد المرأة فيما يتعلق بتمثيلها في المستويات الإدارية العليا في المنظمات تحت الدراسة حيث يشير الاستقصاء إلى أن نسبة كبيرة من المديرين من السيدات مقارنة بنظرائهن من الرجال تشعرن بأن السيدات أقل تمثيلاً في المستويات الإدارية العليا مقارنة بالرجال في المنظمة الخاصة للدراسة ، حيث أشارت نسبة أكبر من المديرين من السيدات (٦٤٪) مقارنة بالمديرين من الرجال (٥٧٪) إلى أنهم يوافقون على أن السيدات أقل تمثيلاً من

الرجال في المستويات الإدارية الأعلى والعكس هو الصحيح بالنسبة للمستويات الإدارية الأدنى حيث يبدو أنه في المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة كمثلها في منظمات كثيرة بدول أخرى عديدة ، أن معظم السيدات تعملن بالمستويات الإدارية الأدنى .

### الجدول رقم (٦)

المساواة بين المديرين من الجنسين في فرص التوظيف وفي نظم المكافآت والحوافز في المنظمات محل الدراسة بدولة الإمارات العربية المتحدة

المساواة في المكافآت		إدراكات المديرين من الرجال والسيدات : نسبة الذين يوافقون والذين يوافقون تماماً
السيدات	الرجال	
٤٢	٢٤	• ينبغي على السيدات أن يصلن بنشاط وقوة أكبر من الرجال .
٥٩	٧٥	• يرتكز التوظيف (التعيين) بالمنظمة على الجدارة أو الكفاءة وليس على أساس الجنس (رجال - سيدات) .
٧١	٨٦	• يعتمد التقدم أو الترقى في العمل بالمنظمة على الجدارة أو الكفاءة وليس على أساس الجنس (رجال - سيدات) .
٦٥	٧٦	• نظم المكافآت والحوافز واحدة بالنسبة للرجال والسيدات .
٦٤	٥٧	• السيدات أقل تمثيلاً بالمستويات الإدارية العليا
٣٠	٢٩	• السيدات أقل تمثيلاً في المستويات الإدارية الوسطى .
٣٧	٣٧	• السيدات أقل تمثيلاً في المستويات الإدارية الإشرافية .

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية .

الاجتماعية ينبغي أن تمتد لتشمل الجميع وأن الجميع (رجال وسيدات) سواء أمام القانون إلى جانب ذلك فإن الدستور الإماراتي يحرم التمييز على أسس جنسية في الواقع العملي في كل الأحوال أو المجالات خاصة في مجالات التوظيف وحقوق الملكية وتأسيس أو ممارسة التجارة والأعمال بصفة عامة ويبدو أن المديرين من السيدات تدرك أن هناك فرصاً متساوية للتوظيف والتميين ولكن قد تختلف المكافآت والحوافز بعد التعيين وتعتبر هذه النتيجة مشابهة لنتائج بعض الدراسات السابقة عن المديرين من السيدات (Joni, 1992 Dorbr-

السيدات (Joni, 1992 Dorbr- zynski, 1996) ومع ذلك يلاحظ أن هناك اختلافات في نظم الأجور والمكافآت بين القطاعين العام والخاص حيث يلاحظ أنه في القطاع الخاص بصفة عامة يحصل كل من المديرين من الجنسين

منظمتهم لديها نظم متساوية للمكافآت والحوافز ، وربما يعود ذلك إلى الحماية التي يوفرها القانون للسيدات بدولة الإمارات العربية المتحدة حيث إن الدستور ينص على أن العدالة

وبالنسبة لقضية المساواة في نظم المكافآت والحوافز يلاحظ أن نسبة أقل قليلاً من المديرين من السيدات (٦٥٪) مقارنة بنظرائهن من الرجال (٧٦٪) إما يوافقون تماماً على أن



على معدلات أجور أقل مقارنة بما تقدمه المؤسسات العامة أو الحكومية ولسوء الحظ فإن الحماية القانونية لضمان وجود سياسات أجور متساوية لنفس الوظائف أو الوظائف المتساوية في القطاعين العام والخاص هذه الحماية القانونية محدودة في القطاع الخاص بدولة الإمارات العربية المتحدة كما يؤكد المديرون في المنظمات محل الدراسة أن هناك اختلافات في الأجور والمكافآت بين المواطنين (رجال وسيدات) من ناحية وبين الوافدين (مفتريات ومفترين) خاصة القادمين من دول جنوب شرق آسيا ومن الدول العربية من ناحية أخرى ولسوء الحظ أيضاً فإن البيانات عن الاختلافات في الأجور بين الجنسين في المناصب الإدارية والإشرافية في المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة غير متاحة أو متوافرة .

### ثانياً : كيف ينظر المديرون من الجنسين إلى إنجازات أو تقدم المرأة في العمل :

أشارت معظم الدراسات السابقة عن إنجازات المرأة في الإدارة في المنظمات الحكومية وفي منظمات الأعمال في دول وثقافات متعددة عن وجود درجة كبيرة من المقاومة لترقى السيدات إلى المستويات الإدارية الأعلى أو إلى مستويات المسؤولية حتى ولو توافر لدى المديرين من السيدات الكفاءة والمقدرة والمؤهلات لمواجهة تحديات المنصب (Frank, 1998; Ko-shal et al., 1998; Ramguttay-Wong, 2000; Frank, 2001)

في هذا البحث يتم تحليل قضية تقدم المرأة وترقيتها في السلم الإداري إلى مناصب إدارية أعلى من وجهة نظر المديرين من الجنسين وأيضاً يتم تحليل عما إذا كانت درجة مقاومة تولى المرأة لمناصب إدارية أعلى أو ترقيتها لمستويات مسئولية أعلى هي

جزء متأصل في الهيكل الإداري للمنظمات سواء الحكومية أو الخاصة .

### ١ - تقبل الرجال لإنجازات المرأة أو ترقيتها في السلم الإداري المنظم .

لقد تم سؤال المديرين من الجنسين بشأن إدراكاتهم أو اتجاهاتهم عن كيف ينظر الرجال إلى إنجازات المرأة في المنظمة أشارت نتائج الدراسة أن نسبة أقل من المديرين من السيدات مقارنة بنظرائهن من الرجال في المنظمات الإماراتية يمتدنون أو يرون أن الرجال يرحبون بتقدم المرأة وإنجازاتها في المنظمة إن ما يقرب من نصف المديرين من السيدات يمتدنون أن كل المديرين من الرجال في كل المستويات الإدارية أو بغض النظر عن المستوى الإداري الذي يقعون فيه (إدارة عليا - وسطى - إشرافية) يقاومون تقدم المرأة في السلم الإداري بالمنظمة على العكس من ذلك أشارت نسبة كبيرة من

فى العمل ، مقارنة مع نظرائهم فى المستويات الإدارية الوسطى  
(٧٦٪) والعليا (٨٣٪)

الجدول رقم (٧)

تقبل الرجال والسيدات لإجازات وتقدم المرأة فى المنظمات محل الدراسة  
بدولة الإمارات العربية المتحدة

إدراكات المديرين من الرجال والسيدات : نسبة الذين يوافقون الذين يوافقون تماماً		قبول الرجال والسيدات لتقديم المرأة فى المنظمة
من الرجال	من السيدات	
٧٦	٤٩	• المرأة التى تسعى إلى تحقيق إنجازات فى العمل والترقى فى المنظمة يتم الترحيب بها وتقبلها من الرجال .
٨٣	٤٦	— من جانب الرجال الزملاء على نفس المستوى .
٧٠	٤٣	— من جانب الرجال فى المستويات الإدارية العليا .
		— من جانب الرجال فى المستويات الإشرافية .
		• المرأة التى تسعى إلى تحقيق إنجازات فى العمل والترقى فى المنظمة يتم الترحيب بها وتقبلها من السيدات .
٥٢	٢٨	— من جانب الزميلات على نفس المستوى .
٥٨	٣٤	— من جانب السيدات فى المستويات الإدارية العليا .
٤٨	٢٢	— من جانب السيدات فى المستويات الإشرافية .

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية .

إلى درجة تختلف عما يظنه  
الرجال ، أكدت نتائج الدراسة  
أن نسبة قليلة من المديرين من  
السيدات فى المستويات  
الإدارية المختلفة تعتقدن بأن  
السيدات ترحبن أو تقبلن  
بتقدمهن فى العمل فى حين  
أن نسبة كبيرة من المديرين من  
الرجال فى المستويات الإدارية  
المختلفة يرون بأن السيدات  
يرحبن بتقدم زميلاتهن أو  
نظرائهن فى العمل ويبدو أن

٢ - تقبل السيدات لإجازات المرأة  
أو ترحب بها فى السلم  
الإدارى للمنظمة .

لقد تم سؤال المديرين من  
الجنسين بشأن إدراكاتهم أو  
اتجاهاتهم عن كيف تنظر  
السيدات إلى إنجازات المرأة  
وتقدمها فى المنظمة ، أشارت  
نتائج الدراسة كما هو واضح  
فى الجدول رقم (٧) إلى أن  
السيدات لا يرحبن بإنجازات  
أو بتقدم زميلاتهن فى العمل

المديرين من الرجال بأنهم  
يرحبون بتقدم السيدات  
وترقيهن فى السلم الإدارى  
بالمنظمة وعلى ذلك فإن  
الفجوة بين إدراكات أو  
اتجاهات المديرين من  
الجنسين بشأن إنجازات أو  
تقدم المرأة فى الهيكل الإدارى  
بالمنظمة كبيرة أو واسعة (٨٣٪  
مقابل ٤٦٪) كما هو واضح  
فى الجدول رقم (٧) حيث  
أشارت نتائج هذه الدراسة أن  
المديرين من الرجال فى  
المستويات الإدارية العليا  
يرحبون بإنجازات المرأة فى  
العمل أو بتقدمها فى السلم  
الإدارى أكثر مما يفكر أو  
يعتقد المديرين من السيدات  
وربما يعود ذلك إلى سوء  
إدراك من جانب المديرين من  
السيدات أو مبالغة فى  
التقدير من جانب المديرين من  
الرجال وتكشف نتائج هذا  
البحث أيضاً أن الرجال فى  
المستويات الإشرافية (٧٠٪)  
أقل ترحيباً بتقدم المرأة فى  
السلم الإدارى أو بإنجازاتها

السيدات فى المستويات الإدارية الأدنى (٧٨٪) يقاوم أكثر تقدم السيدات فى السلم الإدارى بالمنظمة مقارنة بنظرائهن فى المستويات الإدارية الوسطى (٧٢٪) والمستويات الإدارية العليا (٦٦٪) ويتضح أن كلا من الرجال والسيدات فى المستويات الإشرافية بالمنظمات محل الدراسة لا يرحبون بتقدم المرأة أو بمعنى آخر يقاومون أكثر تقدم المرأة فى العمل وترقيها فى الهيكل الإدارى وقد يفسر ذلك بتأثر العاملين من الجنسين فى المستويات الإشرافية بالقيم الثقافية والاجتماعية السائدة فى المجتمع (التي تؤكد على سيادة الرجل ، وعلى أن الأب أو الأخ الأكبر هو الذى يجب أن يقود ويوجه الأسرة وأنه من غير المقبول أن تقود السيدة أو ينصاع الرجل للسيدات ) أكثر من تأثرهم بثقافة المنظمات التى التحقوا للعمل بها من فترة ليست

بالطويلة والتى تشجع السيدات على التقدم والترقى فى العمل كما ذكر المديرين .  
ثالثاً : نمط القيادة للسيدات فى المنظمات الإماراتية :

أشار عدد أكبر من المديرين من السيدات مقارنة بالمديرين من الرجال فى المنظمات الإماراتية إلى أنهم يمتدنون بوجود اختلافات فى أنماط وسلوكيات القيادة بين المديرين من الجنسين (جدول رقم ٨ ) ومع ذلك لا تدرك أى مجموعة من الاثنين (المديرين من السيدات والمديرين من الرجال ) نقاط قوة المجموعة الثانية ، على سبيل المثال عندما تم سؤال المديرين من الجنسين السؤال التالى : هل المديرين من السيدات يطبقن نمط الإدارة المتفاعلة ( يؤمن بالتفاعل مع ومشاركة الآخرين ) أشار (٧٠٪) من المديرين من السيدات (٤٩٪) من المديرين من الرجال بأنهم إما يوافقون أو يوافقون تماماً على ذلك وعندما تم سؤال

المديرين من الجنسين عما إذا كانوا يعتقدون أن نمط القيادة المتفاعلة أو النمط التفاعلى فى القيادة هو الأكثر فعالية فى ظل بيئة العمل المتغيرة أو الديناميكية أشار (٧٩٪) من المديرين من الرجال أنهم إما يوافقون أو يوافقون تماماً على ذلك مقارنة بنسبة (٧٤٪) من المديرين من السيدات وعلى ذلك فقد أشارت النتائج إلى أن المديرين من الرجال أكثر اعتقاداً بأن النمط التفاعلى فى القيادة هو الأكثر فعالية فى ظل بيئة العمل الديناميكية المتغيرة ، ومع ذلك فإن المديرين من الرجال غير واعين أو مدركين بأن النمط التفاعلى فى القيادة هو من السمات الرئيسية للمديرين من السيدات أو للقيادات النسائية على الجانب الآخر ، أبرزت الدراسة أن المديرين من السيدات هن الأكثر استخداماً أو تطبيقاً للنمط التفاعلى فى القيادات ومع ذلك فإن المديرين من

**الجدول رقم (٨)**  
**نمط القيادة للسيدات في المنظمات محل الدراسة**  
**بدولة الإمارات العربية المتحدة**

إدراكات المديرين من الرجال والسيدات : نسبة الذين يوافقون الذين يوافقون بشدة		نمط القيادة للسيدات
السيدات	الرجال	
٧٠	٦٧	• المدبرون من الرجال والسيدات يلكرون بطرق مختلفة .
٥٩	٥١	• الرجال والسيدات يطهرون سمات قيادية مشتركة .
٦٧	٧١	• الرجال والسيدات يوجهون العمل ويؤوبون الأفراد بطرق مختلفة .
٧٠	٤٩	• للمدبرون من السيدات يطهرون النمط التفاعلى فى القيادة (يحبون إشراك والتفاعل مع الآخرين)
٧٤	٧٩	• النمط التفاعلى فى القيادة أكثر كفاءة خاصة فى بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار .

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية .

المناصب الإدارية العليا .  
فى الإمارات العربية المتحدة يبدو أن منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية تقدم فرصاً متساوية للتوظيف أو التعيين للجنسين ويرغم ذلك فإن السيدات الماملات لا يحصلن على فرص متساوية مع الرجال للإنجاز والتقدم والترقى فى المنظمة بعد التعيين فقد أشارت النتائج يوضح إلى التمثيل المحدود للسيدات فى المستويات الإدارية العليا وأشارت النتائج أيضاً إلى أن

### النتائج والتوصيات :

تظهر النتائج أنه على الرغم من أن منظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية محل الدراسة فى دولة الإمارات العربية المتحدة تشجع السيدات على تبوء مراكز قيادية فى العمل وعلى تقبل المرأة فى المناصب الإشرافية إلا إنه يلاحظ أن تمثيل المرأة فى المناصب الإدارية العليا لا يزال محدوداً للجنسية وأن المديرين من الجنسين يدركون هذا التمثيل المحدود جداً للمرأة فى

السيدات لا يدركن أنه النمط الأكثر فعالية فى ظل بيئة العمل المتغير الديناميكية ، ومن هنا فإن المساهمة المتوقعة أو المحتملة من جانب المديرين من السيدات لتقديم نمط قيادى فعال فى بيئات العمل المتغيرة أو الديناميكية تبدو أو تضيق بسبب عدم وعى أو إدراك المديرين من الجنسين .

وتتسق النتيجة الأخيرة (استخدام المديرين من السيدات لنمط القيادة التفاعلى أكثر من نظرائهن من الرجال ) مع الدراسات السابقة ، التى تبرز أن من السمات الرئيسية للقيادات النسائية أنها أكثر تساهلاً وأكثر ديموقراطية وأكثر حميمية مقارنة بالمديرين من الرجال وهذه النتائج تمكس مواقف متشابهة للاتجاهات نحو المرأة فى مجتمعات مختلفة مثل الولايات المتحدة والصين

( Frank, 1998 - 2001 )

السيدات يدركن أو يعتقدن بأنهن أقل تمثيلاً مقارنة بنظرائهن من الرجال في كل المستويات الإدارية خاصة في المستويات الإدارية العليا الأمر الذي ينعكس على معدلات الأجور وعلى حاجة السيدات إلى أن يعملن بقوة ونشاط أكبر من نظرائهن من الرجال لكي يحصلن على معدلات أجور مناسبة ويثبتن أنفسهن أمام الإدارة العليا .

يعتقد المديرين من الجنسين أن منظماتهم لديها نظم متساوية للمكافآت والحوافز ومع ذلك توجد اختلافات في نظم الأجور والمكافآت بين القطاعين العام والخاص بصفة عامة يحصل كل من المديرين من الجنسين على معدلات أجور أقل مقارنة بما تقدمه المؤسسات العامة أو الحكومية كما يعتقد المديرين أن هناك اختلافات في الأجور والمكافآت بين المواطنين (رجال وسيدات ) من ناحية وبين الوافدين (مفتربين ومفتريات) خاصة

القادمين من دول جنوب وشرق آسيا ومن الدول العربية من ناحية أخرى .

يرحب المديرون من الرجال في المستويات الإدارية العليا بإنجازات المرأة في العمل أو بتقدمها في السلم الإداري أكثر مما يفكر أو يعتقد المديرون من السيدات في حين أن نصف المديرين من السيدات يعتقدن أن كل المديرين من الرجال في المستويات الإدارية يقاومون تقدم المرأة في السلم الإداري ، كما أن نسبة قليلة من المديرين من السيدات في المستويات الإدارية المختلفة يعتقدن بأن السيدات يرحبن أو يقبلن بتقدمهن في العمل في حين أن نسبة كبيرة من المديرين من الرجال في المستويات الإدارية المختلفة يرون بأن السيدات يرحبن بتقدم زميلاتهن أو نظرائهن في العمل .

هناك مقاومة من الجنسين ( من السيدات ومن الرجال ) لإنجازات أو تقدم وترقى المرأة

في السلم الإداري بالمنظمة خاصة من جانب المستويات الإشرافية والكثير من السيدات يعتقدن بأن الرجال لا يرحبون أو لا يقبلون بإنجازات المرأة في الإدارة بينما لا يعتقد الرجال في ذلك حيث يرى الرجال أنهم أكثر ترحيباً وقبولاً لإنجازات المرأة وتقدمها في الهيكل الإداري بالمنظمة هذه الاختلافات في الإدراكات والاتجاهات تتعاظم أكثر في المستويات الإدارية العليا بالهيكل التنظيمي .

أشارت نتائج الدراسة كذلك إلى أن نسبة كبيرة من المديرين من الرجال في منظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة لا يدركون بأن نظرائهم من السيدات يستخدمن أو يطبقن النمط التفاعلي في القيادة في حين أن المديرين من السيدات لسن على وعى أو لا يدركن أن النمط التفاعلي في القيادة هو الأكثر فعالية في ظل

بيئات الأعمال المتغيرة أو الديناميكية ، وبالتالي يبدو أن السيدات لا يسهين أو يبعثن عن نوعية الوظائف الأكثر مناسبة لهن على الجانب الآخر يبدو أن المديرين من الرجال لا يدركون أو لا يستفيدون من السمات القيادية المميزة للسيدات .

### التوصيات :

■ لما كانت المنظمات تشجع السيدات على تبوء مراكز قيادية وتخلق المناخ المناسب لتقبل السيدات في المراكز الإشرافية ، ورغم ذلك لا يزال تمثيل المرأة محدوداً جداً في المستويات الإدارية العليا والذي قد يرجع إلى القيم الثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع فإن الأمر يتطلب تغيير الأنماط الثقافية المقبولة والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع تجاه المرأة العاملة بصفة عامة والمرأة في الإدارة بصفة خاصة بهدف إدراك أن حياة ودوائر عمل السيدات تختلف عن الرجال وكذلك بهدف تحقيق المتطلبات الوظيفية للسيدات بصورة أفضل من خلال تقديم أو توفير

مجموعة من البرامج التعليمية في المدارس والجامعات التي تساعد في التغلب على المعتقدات الجامدة والاتجاهات التقليدية نحو المرأة في مواقع العمل على أنها أقل مقدرة من الرجال في إدارة العمل ومواجهة التحديات والتغيرات في بيئة العمل تحتاج المنظمات إلى إدراك أن السيدات العاملات يمثلن منبع أو مصدر للمهارات الخاصة وأن قضية المعاملة المتساوية للسيدات والرجال ليست قضية أخلاقية فقط وإنما تخلق مناخاً تنظيمياً جيداً لاستخدام هذه الموارد البشرية الماهرة بفاعلية أيضاً .

■ كما أن تقديم مجموعة من البرامج التدريبية للمرأة والتي تغطي مجموعة من الموضوعات مثل الاتصال الفعال والتخطيط الوظيفي وبناء الثقة والتفاوض الناجح وتتهم ثقافة المنظمة . هذه البرامج يمكن أن تفيد السيدات في الاندماج بصورة أفضل في المنظمات وتزيد من ثقة المرأة في قدراتها وتقضى طموحاتها للتقدم والترقية في

الهيكل الإدارية للمنظمات إن بعض الممارسات التطبيقية الحالية ومجالات الاهتمام التي تناولتها هذه الدراسة قد تقيد أو تساعد المنظمات في تطوير مجموعة من السياسات العامة لتدريب السيدات بطريقة عادلة ومنصفة .

■ إن التمييز ضد المرأة وكذلك ضد الرجل في منظمات القطاع الخاص والذي يؤكد حصول نفس الوظائف ونفس المراكز في منظمات القطاع الخاص على مستويات أجور ومكافآت أقل بكثير من نظيراتها في المنظمات والمؤسسات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة ، يتطلب التدخل من جانب الدولة أو من المؤسسات الفيدرالية أو حكومات الإمارات المختلفة لمد أو فرض الحماية القانونية لصالح العاملين من الجنسين في المستويات الإدارية المختلفة بمنظمات القطاع الخاص ويرتبط بذلك ضرورة استخدام أو تفعيل الأدوات القانونية المختلفة لمنع التمييز ضد الوافدين من الجنسين خاصة ضد المرأة المقترية في

أماكن وجهات العمل المختلفة ، خاصة فى منظمات القطاع الخاص .

■ لما كانت المقاومة لإنجازات أو تقدم وترقى المرأة فى السلم الإدارى بالمنظمة تأتى فى المقام الأول من جانب المديرين من الجنسين فى المستويات الإشرافية ، فإنه يقترح تضمين البرامج التدريبية التوجيهية أو المبدئية التى تعطى للعاملين الجدد أو عقد مجموعة من البرامج التدريبية للعاملين الجدد من الجنسين التى تغطى مجموعة من الموضوعات عن القيم الإسلامية والمعاهدات الدولية التى تمنع التمييز ضد المرأة وكذلك تغطى ثقافة المنظمة وسياساتها التى تمنع التمييز ضد المرأة وتشجيع السيدات على التقدم فى العمل والترقى فى الهيكل الإدارى للمنظمة .

■ على منظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية المختلفة بدولة الإمارات العربية المتحدة أن تستفيد من السمات القيادية المميزة للسيدات ومن نمط القيادة التفاعلى (النمط القائم على

المشاركة والتشاور مع الآخرين) المستخدم من جانب القيادات النسائية ، والذي يعتبر النمط الأكثر فعالية فى ظل بيئات الأعمال المتغيرة أو الديناميكية من خلال توزيع العمل أو المهام بحيث تحصل السيدات على الوظائف الأكثر مناسبة لهن .

### توصيات لأبحاث أخرى :

يعتبر الأفراد هم الثروة الحقيقية والقيمة لأى منظمة، ولتحقيق الاستخدام الأمثل والكامل للموارد البشرية فإنه من المهم تعظيم الاستفادة من نقاط قوة العاملين من الجنسين من خلال خلق مناخ من المساواة والثقة فى المنظمات ، القضايا التى تم مناقشتها فى هذا البحث تحتاج إلى مزيد من الدراسة خاصة مع ندرة الدراسات عن المرأة فى الإدارة بالدول العربية أو فى الثقافة العربية من ناحية و مع اتجاه الكثير من المنظمات العربية نحو الاندماج فى الأسواق الدولية مع انتشار ظاهرة العمالة من ناحية أخرى هذه القضايا ستكون العوامل الرئيسية فى

تميز وتطور السياسات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية على المستوى العالمى وبصور أكثر تحديداً يمكن اقتراح الموضوعات التالية لأبحاث مستقبلية : -

١ - إجراء دراسات مقارنة بين الدول العربية المختلفة بشأن اتجاهات العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة نحو المرأة فى الإدارة بتلك الدول (دولة الإمارات العربية المتحدة وجمهورية مصر العربية مثلاً ) للتعرف على وتحليل مدى وجود اختلافات فى اتجاهات العاملين نحو المرأة فى الإدارة فى الدول العربية المختلفة .

٢ - هل تختلف اتجاهات العاملين نحو المرأة فى الإدارة باختلاف حجم الشركة وطبيعة الصناعة والخلفية العلمية للمدير ؟

٣ - هل يتطور وضع المرأة فى الإدارة بالمنظمات المختلفة مع اتجاه الدولة نحو اقتصاد السوق والتكيف مع متطلبات العمالة ■



تمثل

## شركة مصر / شبين الكوم للغزل والنسيج صناعة الغزل والنسيج

- واجهة مصر الصناعية المتقدمة في هذا المجال - وتلك الحقيقة يؤكدتها حجم ونوعية إنتاجها من الغزل وكذلك الإقبال المطرد الذي يلاقيه إنتاجها من هذه الغزل في أسواق العالم شرقاً وغرباً .
- والشركة تفخر بإنتاجها المتطور والمتنوع من الخيوط : السميكة - والمتوسطة - والرفيعة وكلها تتطابق وأرقى المواصفات العالمية .
  - قطعاً ١٠٠ %
  - الطرف المفتوح : من نمرة ٨ إلى نمرة ١٨ ( O . E ) .
  - الغزل الحلقي : من نمرة ٢٤ إلى نمرة ٤٠ مسرحة وممشطة مفردة ومزوية للنسيج والتريكو .
  - ومن النمر الرفيعة : من نمرة ٥٠ إلى ٩٤ ممشطة مفردة ومزوية للنسيج والتريكو .
  - خيوط الحياكة : من نمرة ٢٠ إلى نمرة ٩٤ .
  - الخيوط المخلوطة :
  - بوليستر / قطن ، بوليستر / فسكوز .
  - من نمرة ١٨ إلى نمرة ٤٠ مسرحة للنسيج والتريكو مفردة ومزوية .
  - خيوط الشانوهات بأنواعها المختلفة .
  - الإكريلك :

وقد أضافت إلى إنتاجها المتميز من القطن والمخلوط والطرف المفتوح خطاً جديداً لإنتاج الآتي :

- غزل الإكريلك : من نمرة ٢٨ متري إلى ٥٠ نورمال وهى بالك نسيج أو تريكو بالنظام الصوفى .
- غزل الإكريلك قطن / قطنى ٥٠ / ٥٠

وتغزو أسواق الشركة أسواق أوروبا وآسيا حيث تقوم بتصدير معظم إنتاج مصانعها من خيوط الغزول المختلفة إلى مجموعة دول الاتحاد الأوروبى - وباقي دول أوروبا الغربية - وأسواق دول أوروبا الشرقية - وأسواق الولايات المتحدة الأمريكية - كندا - اليابان - تاوان - وسوريا - قبرص - تركيا - لبنان .

الإدارة والمصانع : شبين الكوم  
برقياً : شبينتكس .  
تليفون : ٣١٤٠٠٠ - ٣١٤٢٠٠ - ٣١٤٣٠٠ ( ٠٤٨ )

المكاتب : - الإسكندرية : ٤٨٣٣١٨٤ - ٤٨٦٥٣٣٦

- القاهرة : ٢٥٤٠٤٩٧

Fax : ( 048 ) 314100



# الضرائب ونقطة البداية

د/ محمد الباز

لتأثيرها على مجمل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية .

والأمر هنا يحتاج إلى حسم عدة قضايا أساسية لعل من أهمها ما يلي :-

١ - حسم الخلاف بين أمرين ... الأمر الأول يتعلق بسعر الضريبة والأمر الثاني يتعلق بالمجتمع الضريبي ونقطة الخلاف هي ... هل الأفضل سعر ضريبي أقل مع مجتمع ضريبي أكبر يؤدي إلى حصيلة أوفر أم العكس مجتمع ضريبي أقل وسعر ضريبي أعلى .

لقد جربنا المنهج الأول ضرائب عديدة ذات أسعار مرتفعة ومجتمع ضريبي محدود فهل أن الآوان أن نجرب المنهج الثاني الذي يتمثل في ضريبة ذات سعر أقل ومجتمع ضريبي أكبر ،

ولكن ما صرح به رئيس مجلس الوزراء له دلالة مهمة وهي أن الرجل قد قبل التحدى ... ولن يستخدم ذرائع ضقنا ذرعا بها لعدم التنفيذ لسياسات الإصلاح فى التوقيت المناسب وبالقدر الكافى ... ومن هذا المنظور فإننا نرحب بتصريح رئيس مجلس الوزراء غير أن الرجل يقول دوماً ومنذ اليوم الأول لتوليهِ المسئولية إن « المشاركة المجتمعية » ضرورة لمواجهة التحديات وحل المشكلات .

ولو شاءت الحكومة أن تبدأ بداية لها تأثيرها الفعال على معظم المتغيرات السياسية والاقتصادية فإن ما نقترحه فى هذا الصدد كنقطة بدء هي « السياسة الضريبية » التى تحتاج إلى رؤية متكاملة وإصلاح فوري

نعم « مشاكلنا قابلة للحل » كما أعلن د. أحمد نظيف رئيس مجلس الوزراء وكما أن هذا القول يفتح باب الأمل فإن له محاذيره أيضاً ، لأنه سوف يطرح السؤال وماذا يمنعنا من حل تلك المشكلات ؟ لا سيما أن هناك بعضاً منها يبدو مع استمراره لفترة غير قصيرة أنه يحتاج لبعض الوقت ... مثل البطالة وعجز الموازنة العامة ، وتراجع الاستثمار وعدم نمو المدخرات الوطنية بالقدر الكافى ، والحاجة إلى ترشيد الإنفاق الحكومى والخاص وإحداث طفرة فى تنمية الصادرات السلعية والخدمات ... وإحداث نقلة نوعية فى التعليم وتحسين مستوى جودة الخدمات العامة ، والحاجة إلى تنشيط الأسواق وضبطها إلى غير ذلك من التحديات.

٢ - ترشيد الإعفاءات الضريبية على ضوء مردودها الاقتصادي والاجتماعي فمع خفض سعر الضريبة يمكن النظر في ترشيد بعض الإعفاءات التي لا تؤثر على تنمية الاستثمارات وتزيد من حصيلة الموارد السيادية من الضرائب .

٣ - إحداث نقلة نوعية في الإدارة الضريبية لا سيما في أساليب الفحص والربط والتحصيل ... ولعل تطوير أساليب الفحص الضريبي يمثل المرتبة الأهم لأنه أساس عمليات الربط والتحصيل ... وتعتكف الإدارة الضريبية حالياً على تطوير أساليب الفحص وأدواته «ونجاحها في هذا الأمر يقدم إسهاماً حقيقياً في تحسين المناخ الضريبي بشكل عام» ومن ثم يجب بذل أقصى العناية في خروج نظام الفحص المنسق للأوعية الضريبية المختلفة بما يحقق المستهدف من

هذا التطوير .. ويستطيع د. يوسف بطرس غالي وزير المالية أن يتابع هذا الأمر شخصياً لما له من أهمية وتأثير على المجتمع الضريبي بأسره .

٤ - إن ما قام به وزير المالية من إعطاء صلاحيات واسعة لرؤساء المصالح السيادية يعتبر خطوة مهمة على الطريق للحد من المنازعات مع الممولين وسرعة إنائها .

٥ - إن أية منظومة ضريبية لها « بعد مالي » يتعلق بحصيلة الموارد السيادية من الضرائب ... كما أنه لها « بعد اقتصادي » يتعلق بأثر الضريبة على الأنشطة الاقتصادية من حيث نموها وزيادة إنتاجيتها وعدالة الأعباء المفروضة عليها وقدرتها على المنافسة في عالم انفتحت أسواقه واشتعلت تنافسيته ... كما أن لها « بعداً اجتماعياً » وسلوكياً يتمثل في عدالة الضريبة ... وتلك الأبعاد

الثلاثة المالية والاقتصادية والاجتماعية تتطلب التوازن بينها لرفع مردود المنظومة الضريبية فليست الضريبة ذات السعر الأعلى هي بالضرورة ذات الحصلة الأكبر فقد يكون العكس صحيحاً .

٦ - إن الضرائب تمس كل المواطنين تقريباً وتؤثر على دخولهم سواء كانوا «منتجين أو مستهلكين» ومن هنا فإن البدء بتحسين المناخ الضريبي يصبح بحكم تأثيره نقطة دفع قوية تسهم في حفز الأنشطة الإنتاجية وتنشيط الأسواق دون أن تؤثر بالسلب على حصيلة الموارد السيادية من الضرائب إذا جاءت في الإطار الذي ذكرناه .

أيها السادة هل نبأ من هنا رحلة النجام ونمسك بروم الأمل التي أضاءت ؟ أم نضيم هذا في الخوف والتردد . والتمسك بأساليب ومقولات لم يثبت نجاحها ؟ ■

# شركة مصر / إيران للفزل والنسج

شركة مشتركة بين مصر وإيران

(ميرانكس)

تأسست في ديسمبر ١٩٧٥ بموجب قانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والقوانين المعدلة له  
ويقدر إجمالي الاستثمارات بحوالي (١٦٠ مليون جنيه)

يبلغ رأس مال ميرانكس المدفوع (٥٤,٢٥٠ مليون جنيه) وتوزيعه كالتالي:-

٥١% للجانب المصري ويمثله:

١ - شركة القابضة للقطن والفزل والنسيج والملابس. ٢ - بنك الاستثمار القومي.

٤٩% للجانب الإيراني ويمثله:

الشركة الإيرانية للاستثمارات الأجنبية.

• الأنشطة الرئيسية لميرانكس هي إنتاج وتسويق غزل القطن والمخلوط بالبوليستر من  
نمرة ٤ إلى ١٦٠ إنجليزي مسرح وممشط، مقرد ومزوي، برم نسيج وتريكو، خام ومحروق ومحور  
على كوندو شلل.

• قد جهزت ميرانكس بأحدث الماكينات من أوروبا الغربية واليابان.

• يقدر الإنتاج السنوي بحوالي ١٠٥٠٠ طن بقيمة ١٥٠ مليون جنيه.

• مصنع الفزل الرفيع:-

الطاقة = ٧٢٦٥٦ مردن

الإنتاج = ٣٦٠٠ طن

الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٦٣ إنجليزي

• مصنع الفزل السميك:-

الطاقة = ٣٢٠٠ روتر

الإنتاج = ٢٥٠٠ طن

الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ١٣ إنجليزي

• تبلغ صادرات ميرانكس حوالي (٤٠٠٠ طن سنويا) بقيمة (٢٠ مليون دولار) إلى أمريكا وأسواق

أوروبا الغربية (المانيا، الدنمارك، بلجيكا، فرنسا، اسبانيا، إنجلترا، إيطاليا) ودول شرق آسيا

(اليابان، تايوان، كوريا، سنغافورة) ودول شمال أفريقيا (المغرب، تونس).

يبلغ عدد العاملين (٣٢٠٠ عامل) تبلغ أجورهم السنوية مايقرب من (٢٨ مليون جنيه)

# بنحقق طموحاتك

## بنقرب البعيد



بطاقة الاهلى فى لحظة

## بنسهل الدفع



بطاقة ماستر مصر للطيران

## بنسعد الشباب



بطاقة الاهلى للشباب

## بنضمن دريتك



بطاقة الاهلى انترنت كارد

## بنيسر العلاج



بطاقة تشخيص الاهلى دار الفؤاد

## بنبسط الحياة



بطاقة تيممة مدينة

## بطاقات البنك الاهلى المصرى

- بالإضافة إلى بطاقات
- حرية التحويل بالإنترنت كارد.
- فليزا، ماستر، دايمنز كلوب،
- مسدود بنسهميات كيميرة.
- بطاقة الخمسة، الأهلى للمرتبات
- الاتصال بخدمة الأهلى فون ٥٧٦-٠٧٧٧
- على مدار ٢٤ ساعة.
- تسافر، تسوق، تسدد فواتيرك واتزانامك.



البنك الأهلي المصري  
الأقرب إليك

www.nbe.com.eg